

3 1761 11701308 6



CATSA ACSTA

CA1  
TR  
-S71

Summary of the 2009/10 – 2013/14

# CORPORATE PLAN, CAPITAL AND OPERATING BUDGETS





Digitized by the Internet Archive  
in 2023 with funding from  
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761117013086>

# TABLE OF CONTENTS

<b>EXECUTIVE SUMMARY</b>	<b>2</b>
<b>1. CORPORATE PROFILE</b>	<b>4</b>
1.1 Mission, Vision and Values	4
1.2 Legislative and Regulatory Framework	5
1.3 Governance and Organizational Structure	5
1.4 Mandate and Responsibilities	6
1.4.1 Pre-Board Screening (PBS)	6
1.4.2 Hold-Baggage Screening (HBS)	7
1.4.3 Non-Passenger Screening (NPS)	7
1.4.4 Restricted Area Identity Card (RAIC)	7
<b>2. IDENTIFICATION OF RESULTS</b>	<b>8</b>
2.1 Status and Results for 2007/08	10
2.2 Performance Measurement Program	15
2.3 Performance Measures	15
2.3.1 Key Performance Indicators	16
<b>3. OPERATING ENVIRONMENT</b>	<b>17</b>
3.1 Funding	17
3.2 Threats and Risk	17
3.3 Legislation and Regulation	18
3.4 Economy and Growth	19
<b>4. STRATEGIC DIRECTION</b>	<b>20</b>
4.1 Introduction to CATSA's Five-Year Strategy	20
4.2 Impact of Budget 2009 on CATSA's Planning	20
4.3 Equipment and Technology	21
4.4 Oversight	22
4.5 Customer-Focused Security	23
4.6 New Activities	24
4.7 Conclusion	24
<b>5. FINANCIAL ANALYSIS</b>	<b>25</b>
5.1 Introduction	25
5.2 Forecast for the 2008/09 Fiscal Year and the 2009/10-2013/14 Financial Plan	27
5.2.1 Operating Expenditures Budget	27
5.2.2 Screening Services and Other Related Costs	28
5.2.3 Equipment Operating and Maintenance	29
5.2.4 RAIC	30
5.2.5 Direct Administrative Costs and Corporate Services	30
5.3 Capital Expenditures	32
5.3.1 EDS Equipment	33
5.3.2 RAIC and NPS	33
5.3.3 Non-EDS Equipment	33
<b>GLOSSARY</b>	<b>34</b>





# EXECUTIVE SUMMARY

## Organization and Mandate

CATSA's mission is to protect the public by securing critical elements of the air transportation system as assigned by the government, consistent with its four legislative outcomes – to provide effective, efficient and consistent screening in the public interest. CATSA is responsible for the delivery of effective and efficient screening of persons and their belongings prior to gaining access to aircraft or restricted areas of airports. To achieve this, CATSA is mandated to conduct screening services in the following four mandated areas:

- Pre-Board Screening (PBS), the screening of passengers, their carry-on baggage and their personal belongings;
- Hold Baggage Screening (HBS), the screening of checked baggage;
- Non-Passenger Screening (NPS), the screening of non-passengers (e.g. airport employees, flight crews); and
- Restricted Area Identity Cards (RAIC), the administration of access control to airport restricted areas through biometric identifiers.

## Measuring Performance

CATSA identified three five-year strategic outcomes and associated initiatives in the *Summary of the 2007/08 – 2011/12 Corporate Plan*, and continues to pursue them. Every initiative that CATSA undertakes has the purpose of contributing to the achievement of one or more of these strategic outcomes:

1. Customer-focused security
2. Capacity
3. Recognized Expertise

In support of these outcomes, and on a more measurable basis, CATSA works at achieving 23 strategic initiatives, each of which contribute to one of those three outcomes listed above. This Summary reports on progress against those strategic initiatives, in detail, in the form of realized activities and initiatives.

In the *Summary of the 2008/09 – 2012/13 Corporate Plan*, CATSA reported that although it had begun establishing a reporting framework for its Performance Measurement (PM) Program, there was more work to be done. In this year's Summary, for each of its

legislative outcomes – effective, efficient, and consistent in the public interest – CATSA will present key performance indicators, and identify specific targets and results for each area. Subject to the recommendations arising from the formative evaluation on the Performance Measurement framework that is in progress, CATSA will continue to develop and refine its PM program.

## Strategic Issues and Planned Responses

Over the planning period, CATSA must respond to such pressing strategic issues as evolving risks and threats, passenger growth, the demand to have screening methods and technology compatible with those of international counterparts, and the replacement of contracts with screening contractors through a competitive process.

CATSA's main impediment to taking appropriate action against these strategic issues beyond 2009/10 is the continued uncertainty of CATSA's funding levels. In the 2009 Federal Budget, CATSA was allocated additional funding over and above its annual recurrent funding levels, but for 2009/10 only. Given that funding will revert to \$234.4M with \$0 capital funding in 2010/11 and beyond, the organization can begin to address the highest risk areas over the next year, but with limitations. CATSA will not, in 2009/10, undertake projects requiring a multi-year commitment, nor will it be able to run a competitive process for screening contractor contract replacements.

Over the next year, CATSA will begin to address the highest risks by investing in new screening equipment and detection capabilities, introducing several operational enhancements, and beginning the rollout of the three new screening initiatives listed below, at select Class I airports:

- Behaviour Pattern Recognition (BPR) – a screening methodology that uses risk-based security principles to screen passengers and identify those with malicious intent;
- Screening at Fixed Base Operations (FBO) – the delivery of passenger and baggage screening at FBOs where significant numbers of passengers depart on large aircraft; and
- Establishment of the Critical Restricted Area (CRA) – vehicle and non-passenger screening outside of the air terminal buildings, for those persons accessing the CRA.



These measures will, for 2009/10, put Canada on track to future compatibility with international partners.

CATSA's most important challenge over the planning period will be securing funding to sustain those new programs and initiatives which will begin over the next year. Once funding reverts to approved annual funding levels in 2010/11, even in the face of declining passenger growth, CATSA will be unable to deliver its mandate without causing significant delays and inconveniences to travellers, airlines and airports. For this reason, and so that it may fully execute its five-year plans, CATSA intends to return to the Government to seek additional funding for 2010/11 and beyond.

In the Strategic Direction chapter of this Summary (chapter 4), CATSA will present its strategic plans for 2009/10, in accordance with approved funding levels, but will also introduce its longer-term plans, for which additional funding from the Government of Canada is required.

# 1 CORPORATE PROFILE

## PROFILE

The Canadian Air Transport Security Authority (CATSA), a Crown corporation headquartered in the National Capital Region, was the cornerstone of the Government of Canada's response to the attacks of 9/11.

Before 9/11, screening at airports was the responsibility of airlines which, in turn, contracted these services to private companies. The use of private companies to screen passengers, using various standards and methodologies, quickly became a concern to the government. CATSA was created to deliver security screening services at 89 designated airports in an efficient, effective, and consistent manner that was in the public interest.

With over 390 employees who support the operations of just over 6,000 screening officers (SO), CATSA screens over 43 million passengers, 56 million pieces of baggage and more than 600,000 non-passengers every year.

## 1.1 MISSION, VISION AND VALUES

### MISSION

CATSA's mission is to protect the public by securing critical elements of the air transportation system as assigned by the government.

### VISION

The vision of the organization is to be a world leader in air transportation security through commitment to the mission and through operational and corporate excellence. CATSA's vision will be attained by:

- Contributing to a highly secure air transportation system;
- Being cost effective;
- Striving for excellence;
- Networking with partners;
- Establishing clear accountabilities;
- Being innovative;
- Fostering ethics and values; and
- Continuously improving implementation of best practices.





## 1.2 LEGISLATIVE AND REGULATORY FRAMEWORK

### LEGISLATIVE, REGULATORY & PROCEDURAL FRAMEWORK

CATSA is subject to domestic legislation, regulations and procedures in the way that it conducts business and screening. The legislative framework is highlighted in the table below:

Legislation/Regulations/Procedures	Application to CATSA
<i>Financial Administration Act Part X</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Provides the control and accountability framework for parent Crown corporations and their subsidiaries.</li> </ul>
<i>Aeronautics Act</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Defines all aspects of the Canadian aeronautics system</li> <li>Outlines the authority for creating security regulations and the power of the Minister to create security measures</li> <li>Authorizes the designation of the screening officer</li> <li>States that no person will board an aircraft unless he or she submits to a search of their person and their belongings</li> </ul>
<i>Canadian Air Transport Security Authority Act (CATSA Act)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establishes the role of CATSA to conduct screening of persons and their belongings that access aircraft or restricted areas</li> <li>Specifies CATSA's role in ensuring consistent delivery of service across the country and acting in the interest of the general and travelling public</li> </ul>
CATSA Aerodrome Designation Regulations	<ul style="list-style-type: none"> <li>Includes a list of the Canadian aerodromes that are designated</li> </ul>
Security Screening Order (SSO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contains requirements relating to CATSA's screening of persons, their personal belongings and their baggage</li> </ul>
Standard Operating Procedures (SOPs)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guides screening officers in the performance of their duties</li> </ul>

## 1.3 GOVERNANCE AND ORGANIZATIONAL STRUCTURE

### INTRODUCTION

In accordance with the CATSA Act, CATSA is structured as a Crown corporation with a Board of Directors headed by Chairman D. Ian Glen, Q.C., appointed by the Governor in Council on the recommendation of the Minister of Transport, Infrastructure and Communities.

### CHARACTERISTICS OF THE BOARD OF DIRECTORS

The Board is composed of 11 members – one Chair and ten Directors. Two must be representatives of the airline industry and two must be representatives of airport operators. One new director was appointed to the Board in 2008/09.

Each director holds office for a term of not more than five years. The Governor in Council may renew the term of office of any director for a maximum of one further term of not more than five years.

### 2009/10 BOARD PRIORITIES

In 2009/10, planning for, and engaging the government on the issues of long-term sustainability funding will continue to occupy the agenda of CATSA's Board of Directors and management.

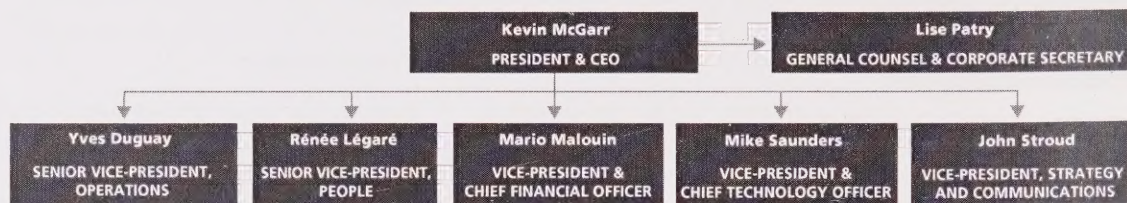
The Board will continue to focus on providing guidance to management with regard to the continuous implementation of the recommendations made by the OAG in the 2006 Special Examination.

The Board will also engage more effectively in providing oversight and advice to Management on matters relating to CATSA's future direction with regard to its operations, technologies and service delivery model.



## CATSA'S SENIOR MANAGEMENT TEAM

Senior management at CATSA is led by the President and Chief Executive Officer (CEO), Mr. Kevin McGarr who was appointed to the position by the Board of Directors effective September 15, 2008. He is supported by a senior management team, as shown below:



## 1.4 MANDATE AND RESPONSIBILITIES

### MANDATE

CATSA is responsible for the delivery of "effective and efficient screening of persons who access aircraft or restricted areas through screening points, the property in their possession or control and the belongings or baggage that they give to an air carrier for transport".

The legislation also specifies that the delivery of screening services must be done in a consistent manner, and in the public interest.

CATSA has a mandate to provide security in four areas of aviation security:

- Pre-board Screening (PBS);
- Hold Baggage Screening (HBS);
- Non-Passenger Screening (NPS); and
- Restricted Area Identity Card (RAIC).

### CATSA RESPONSIBILITIES

In addition to the provision of those mandated screening services listed above, CATSA is also responsible for the following activities:

- Purchase, deployment and maintenance of pre-board screening equipment and hold baggage screening equipment at 89 airports across the country;
- Oversight of screening operations at pre-board and hold baggage screening checkpoints as well as non-passenger screening checkpoints;
- Training, testing and certification of screening officers; and,
- Deployment and maintenance of the Restricted Area Identity Card (RAIC).

### 1.4.1 PRE-BOARD SCREENING (PBS)

#### PRE-BOARD SCREENING

PBS incorporates the screening of passengers, their carry-on baggage and their personal belongings. This is CATSA's most tangible and visible interaction with the public.

Transport Canada maintains the prohibited items list, while screening officers determine if passengers are carrying any of those items.

Screening officers undertake the following tasks throughout various stages of PBS:

- Inspecting boarding passes;
- Operating the X-ray machine (for passengers' carry-on baggage and belongings);
- Physical searching of passengers and carry-on baggage;
- Operating the Explosives Detection Trace (EDT) equipment; and
- Monitoring passengers using the Walk-Through Metal Detectors (WTMD) and/or Hand-Held Metal Detectors (HHM).



## 1.4.2 HOLD BAGGAGE SCREENING (HBS)

### HOLD BAGGAGE SCREENING

HBS uses specialized explosives detection systems (EDS) to screen over 56 million pieces of checked baggage every year.

CATSA's work with HBS involves the purchase, installation, testing and maintenance of EDS equipment for designated airports across Canada. The HBS system requires numerous pieces of equipment that can be configured to address the unique space requirements of each airport.

As the deployment phase has been completed, the organization can now focus on:

- Re-engineering and optimization of existing systems;
- Maintaining current equipment;
- Testing and evaluation of new equipment and technologies;
- Life-cycle management;
- Airport growth; and
- Performance measuring and monitoring.

## 1.4.3 NON-PASSENGER SCREENING (NPS)

### NON-PASSENGER SCREENING

Screening is conducted on more than 600,000 non-passengers accessing the restricted areas of major airports every year.

Non-passengers include individuals:

- whose workplace is an airport;
- who visit an airport to provide services or deliver goods; or
- who pass through an airport and require access to the designated restricted areas of airports (e.g. flight crews, airline customer service personnel, caterers, maintenance personnel, baggage handlers, etc.).

Mobile screening points are set up inside airports to randomly screen non-passengers going into restricted areas. Seven permanent checkpoints have been set up to screen non-passengers at the Halifax, Winnipeg, Montreal, Calgary, and Edmonton airports.

## 1.4.4 RESTRICTED AREA IDENTITY CARD (RAIC)

### RESTRICTED AREA IDENTITY CARD

All non-passengers that access the restricted areas of an airport must have a RAIC. The RAIC system, created by CATSA in partnership with Transport Canada and airport authorities, uses biometric identifiers (iris and fingerprint) to allow entrance to the restricted areas of airports. Over 100,000 non-passengers have been enrolled in the program.

The RAIC system has the ability to interface with the airports' access control systems.

It is important to note that the final authority that determines access to the restricted areas of the airport is the airport authority itself.

# 2 IDENTIFICATION OF RESULTS

## STRATEGIC OUTCOMES

The three strategic outcomes that CATSA has identified to enable it to better meet its statutory obligations under the CATSA Act are:

### 1. Customer-focused security

CATSA needs the people, processes, equipment and experience to ensure that its approach to its business and security screening programs remains customer focused, that is, perceived as effective and valuable to the travelling public.

### 2. Capacity

CATSA must build and maintain a talented, engaged, and flexible workforce to meet the needs of a changing environment, and must ensure that people, processes and programs contribute to strengthening its corporate capacity.

### 3. Recognized expertise

CATSA needs to be recognized as being an expert in its mandated activity – air transport security screening. In order to do so, CATSA must develop performance measuring and reporting capacity, sound business processes and practices, and effective relationships.

The 23 strategic initiatives outlined in detail in section 2.1 demonstrate that a number of activities and projects collectively drive the realization of CATSA's strategic outcomes.

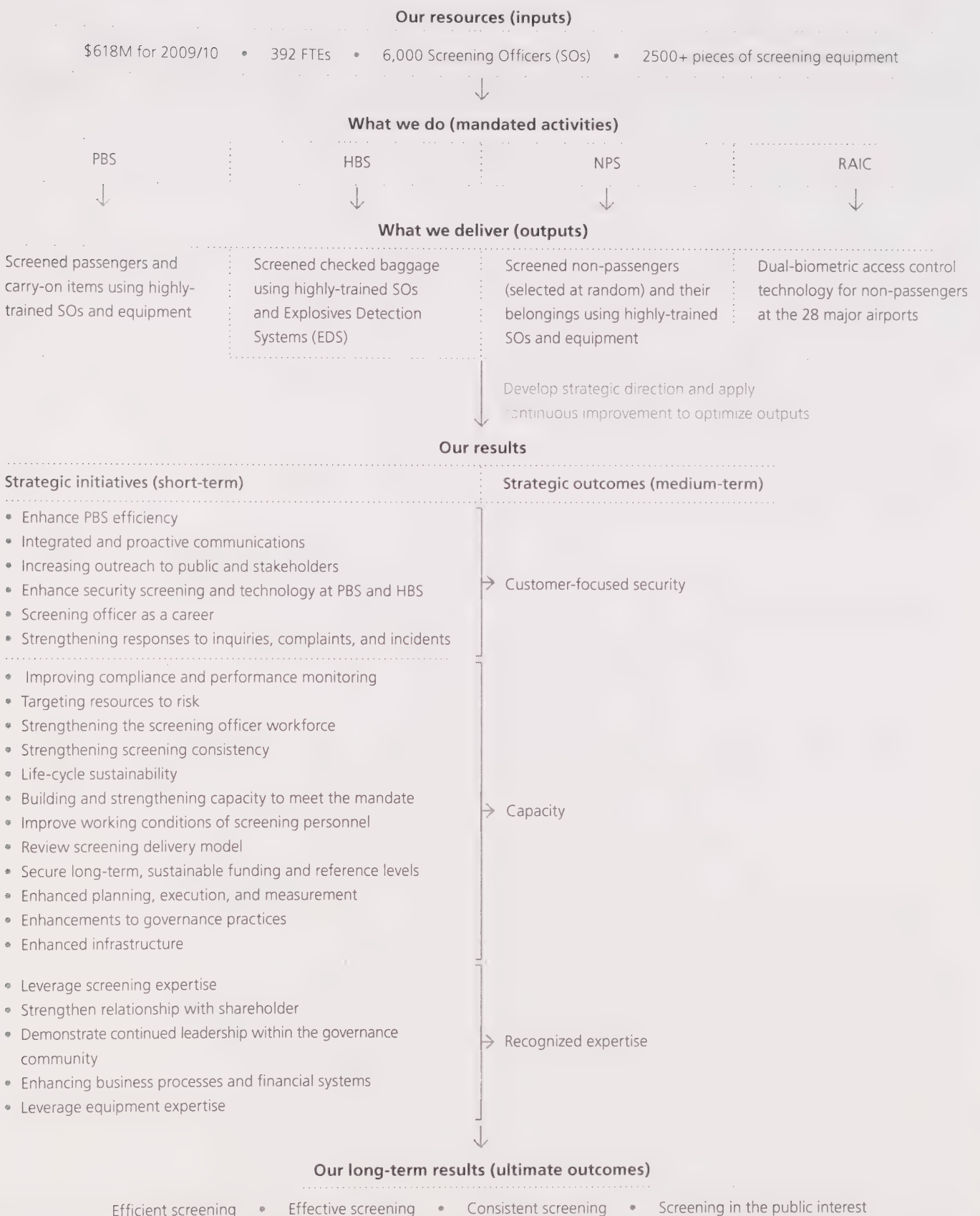
The fulfillment of CATSA's mandate, or long-term results – efficient effective and consistent screening, in the public interest – is outlined in section 2.3 based on this year's results against key performance indicators.

## LOGIC MODEL

The logic model that follows illustrates, at a high level, CATSA's strategic inputs and outputs. This year's results will be reported on – both in terms of realized activities and initiatives and performance results – in sections 2.1 and 2.3 of this chapter.







## 2.1 STATUS AND RESULTS FOR 2008/09

### Customer-Focused Security

STRATEGIC INITIATIVE	WHAT WAS DONE IN 08/09
1 – Enhance PBS efficiency	To alleviate some of the upward pressure on CATSA's budget, some operational flexibilities for screening checkpoints have been examined.
2 – Integrated and proactive communications	CATSA's five-year social marketing campaign will focus on changing air traveller behaviour in terms of decreasing the number of liquids, aerosols and gels (LAGs) and other prohibited or restricted items collected at the checkpoint, with the objective of increasing throughput.
3 – Increase outreach to public and stakeholders	<p>Launched a new national Shift Briefing program to improve communication, harmonize and manage the information transferred to screening officers. This document focuses on the two main pillars of CATSA's operations - Security and Customer Satisfaction.</p> <p>In 2008, 26 delegates representing 11 countries took part in the CATSA-created International Forum for Security Screening in Aviation (IFSSA), held in Geneva, Switzerland and hosted by the Federal Office of Civil Aviation.</p>
4 – Enhance security screening and technology at PBS and HBS	<p>Trials and planning for a number of new and replacement technologies are currently underway to increase efficiency and address new and evolving threats.</p> <p>A Boarding Pass Security System (BPSS) pilot technical solution to validate boarding passes was developed, with a pilot scheduled to take place in the next fiscal year.</p>
5 – Screening officer as a career	The new national Shift Briefing Program will inform screening officers, as well as collect their ideas and feedback and foster discussions on issues of importance. Shift briefings will help engage, motivate and focus the screening officer workforce. As of February 2009, 96% of screening officers were receiving shift briefings.
6 – Strengthening response to inquiries, complaints, and incidents	Additional employees were hired for the Security Operations Centre (SOC), making the SOC physically staffed 24/7.



## Strategic Outcome: Capacity

STRATEGIC INITIATIVE	WHAT WAS DONE IN 08/09
<p>7 – Improving compliance and performance monitoring</p>	<p>The deployment of 60 oversight officers was complete by the end of 2008/09. Increased oversight will enhance CATSA's presence at airports and further its ability to monitor and oversee screening officer and screening contractor compliance and performance.</p>
<p>8 – Targeting resources to risk</p>	<p>The planning committee for CATSA's role during the Olympic and Paralympic period established that after the Games, portable screening units (PSUs) will be used for CATSA's other mandated activities, where needed.</p>
<p>9 – Strengthening the screening officer workforce</p>	<p>Work has commenced on the deployment of the improved software and the reactivation of the Threat Image Projection system at all PBS and HBS checkpoints.</p> <p>The X-Ray Tutor (XRT) Standard Edition will be replaced with the Professional Edition at all Class I and II airports, and at most Class Others. It contains a 70 percent larger image library and contains updated and new threat images of guns, knives and improvised explosive devices (IED) with which to enhance the skills of screening officers.</p> <p>The following training programs were developed:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A recurrent learning and recertification program;</li> <li>• The National Screening Officer Pre-qualification Program;</li> <li>• Three new e-learning modules;</li> <li>• A Learning and Development Program for Oversight Officers;</li> <li>• The Point Leader Certification Program; and</li> <li>• The Learning and Performance Advisor certification program.</li> </ul>
<p>10 – Strengthening screening consistency</p>	<p>The Oversight Officer Orientation and Training Program was developed and launched as a week-long session for oversight officers. One key role of oversight officers will be to ensure the consistency of screening operations at airports across Canada.</p> <p>The CATSA Operating Procedures (COPs) are currently under review, and being updated for all Class I and II airports.</p>
<p>11 – Life-cycle sustainability</p>	<p>Many equipment and software replacements and upgrades are underway.</p> <p>Contracts for maintenance service with airports were developed or amended where needed. Meetings are held regularly with General Electric, L3 and NAV Canada to discuss maintenance issues.</p> <p>A policy and guidelines covering the disposal of surplus materiel was developed. This policy also addresses the disposal of components potentially harmful to the environment.</p>

## Strategic Outcome: Capacity

STRATEGIC INITIATIVE	WHAT WAS DONE IN 08/09
<p>12 – Building and strengthening capacity to meet the mandate</p>	<p><i>Contracts with Screening Contractors</i> Completed negotiations with the four major screening contractors, extending them for a two-year period. Recommendations on negotiations with the remaining small regional contracts were approved by the Board in February 2009.</p> <p><i>2010 Olympic and Paralympic Games:</i> A second year of funding for the Olympics and Paralympics was allocated to CATSA in the 2009 Budget.</p> <p>Consultations between CATSA and screening contractors are in progress to finalize a staffing strategy to accommodate the need for additional screening officers during the Games.</p> <p>The design prototype for the 10 portable screening units (PSUs) to be used for the Games was approved, and fabrication of the prototype PSU is underway with a delivery timeline of early February 2009 for testing. Production of the units is set to commence in April 2009.</p>
<p>13 – Improve working conditions of screening personnel</p>	<p>CATSA held consultations with external experts and a cross-country review to gather suggestions from screening contractors on operational improvements. Various strategies are being implemented to improve working conditions, including an integrated approach to address stability within the screening officer workforce.</p>
<p>14 – Review screening delivery model</p>	<p>CATSA continues to provide screening services via a third-party screening model, as was deemed the preferred delivery option in the 2007 Service Delivery Model Review. A December 2008 third-party re-assessment of the service delivery model options concluded that the screening contractor model continues to be the preferred option for CATSA.</p>
<p>15 – Secure long-term, sustainable funding and reference levels</p>	<p>CATSA helped prepare a request to the Government of Canada in order to secure sustainable funding for the planning period from 2009-2014, and beyond. This request was to support ongoing operations as well as new initiatives to address the highest risk areas to aviation security.</p> <p>In the 2009 Budget, CATSA was allocated \$355.8M for 2009/10 in addition to its ongoing reference level of \$234.4M. For 2010/11 and beyond, CATSA's funding returns to \$234.4M, with no capital funds.</p>
<p>16 – Enhanced planning, execution, and measurement</p>	<p>A set of Key Performance Indicators for CATSA's legislative outcomes (effectiveness, efficiency, consistency and in the public interest) was developed, and will be presented in Section 2.3 of this summary.</p> <p>An Operations Action Committee was formed to review operational performance on a frequent basis, with the objective of addressing action items identified in the Passenger Incident Review Committee and Security Incident Review Committee meetings and to create ongoing and future action plans and initiatives.</p>



## Strategic Outcome: Capacity

STRATEGIC INITIATIVE	WHAT WAS DONE IN 08/09
<b>17 – Enhancements to governance practices</b>	<p>The Board of Directors has developed and implemented an annual evaluation process.</p> <p>The Competencies Matrix for Directors has been updated and is used as a tool to provide guidance regarding new appointments.</p> <p>CATSA's Board of Directors continued to proactively disclose its travel and hospitality expenses on the CATSA website.</p>
<b>18 – Enhanced infrastructure</b>	<p>Networking of WTMD at all Class I airports via a Wide Area Network to CATSA Headquarters is in progress, as is a proof of concept for networking PBS and X-Ray.</p> <p>A Material Management Information System (MMIS) that incorporates key performance indicators to enable better monitoring and assessment of equipment performance is being developed and implemented.</p> <p>CATSA continues to support airport expansion projects in Montreal, Quebec City, Calgary, and Winnipeg.</p>

## Strategic Outcome: Recognized Expertise

STRATEGIC INITIATIVE	WHAT WAS DONE IN 08/09
19 – Leverage screening expertise	CATSA became a member of the Current Intelligence Working Group – a network of governmental departments and agencies which produce Daily Intelligence Reports.
20 – Strengthen relationship with shareholder	<p>CATSA is supporting Transport Canada's cargo screening pilot initiative in the form of screening, and contribution to the development of Standard Operating Procedures (SOPs).</p> <p>The Chair of the Board continues to work in close coordination with the offices of the Minister of Transport, Infrastructure and Communities, and the Minister of State, Transport.</p> <p>CATSA worked in close cooperation with Transport Canada on the development of the 2008/09 funding request to the Government of Canada.</p>
21 – Demonstrate continued leadership within the governance community	CATSA continues to participate in a forum of discussion with corporate secretaries from other Crown corporations.
22 – Enhancing business processes and financial systems	<p>A number of CATSA Internal Audits were performed over the year, and a response and/or action plan has been prepared for each.</p> <p>Planned evaluation of the current pre-qualifying process for screening contractors to bid on Contracts in preparation for the 2011 RFP.</p> <p>A revised Performance Payment Program (PPP) was developed and deployed to the four major screening contractors, with considerable improvements made to the program's fairness and flexibility. CATSA is currently developing a new PPP for Advanced Contract Award Notice (ACAN) regional sites.</p> <p>Chief Executive Officer and Chief Financial Officer certification guidelines are being developed in correspondence with Section 34 Verification procedures.</p> <p>Completed deployment of the Secure Identification and Time Tracking (SITT) system to all Class I and II airports, which reconciles screening contractors' hours scheduled and hours worked.</p>
23 – Leverage equipment expertise	<p>Trials and security assessments are currently underway with portable screening units for use at the 2010 Olympic and Paralympic Games in Vancouver.</p> <p>Testing is in progress at Toronto's Pearson airport to evaluate the use of two types of explosive vapour detectors (EVD). These portable technologies are being tested as potential measures to enhance security screening for liquids, aerosols and gels, and to assess the impact of integrating such equipment into the screening process at PBS.</p>



## 2.2 PERFORMANCE MEASUREMENT PROGRAM

### INTRODUCTION

In the *Summary of the 2008/09 – 2012/13 Corporate Plan*, CATSA noted that Performance Measurement (PM) would be the subject of increased attention over the five-year planning period.

In particular, CATSA:

- Formed cross-functional management committees to review operational performance, identify issues/trends, and develop action plans to implement and monitor corrective actions and improvements;
- Deployed oversight officers at several Class I airports who have begun to collect and analyze SOP and regulatory compliance data at PBS, for use in CATSA's PM program as it continues to evolve;
- Modified the Performance Payment Program for screening contractors; work involved defining two new key result areas—excellence in management and supervision and security performance—and streamlining the reporting cycle; and
- Completed a Performance Measurement Plan (part of CATSA's Performance Based Management Framework) that covers deployed EDS, RAIC and network infrastructure equipment.

## 2.3 PERFORMANCE MEASURES

### INTRODUCTION

For CATSA, measuring performance begins with establishing the objectives of security screening. To determine performance against those objectives requires CATSA to identify key performance indicators; determine baselines and targets; and collect, analyze, and evaluate measureable data.

CATSA's security screening objectives, defined below, are taken from the four legislative outcomes in the *CATSA Act*.<sup>1</sup>

### EFFECTIVE

Means "attaining the given objective(s). For CATSA, achieving security is the primary objective..."

### EFFICIENT

Means "the relationship of the level of resources applied to activities, outputs, and results. It can be expressed in quantitative or qualitative terms, and addresses for example, value for money concerns".

### CONSISTENT

Means "security (screening) should be at the same level across Canada. It need not be performed identically in every location because of differing local conditions and variations in the threat environment".

### IN THE PUBLIC INTEREST

Refers primarily to "fly[ing] safely and feel[ing] secure while travelling" and "to enjoy a reasonably pleasant travel experience that meets expectations, such as departing on time, being treated courteously, not standing in lines for long periods, not losing one's luggage, etc."

<sup>1</sup> Definitions for effective, efficient, consistent and in the public interest are taken from Transport Canada: *Flight Plan: Managing the Risks in Aviation Security - Report of the Advisory Panel*.

## 2.3.1 KEY PERFORMANCE INDICATORS

### INTRODUCTION

For each of the legislative outcomes defined above, CATSA has established key performance indicators (KPI) which, when taken together, can demonstrate the degree to which CATSA is achieving those legislative outcomes. These KPIs will be reported on in CATSA's 2009 Annual Report.

### NEXT STEPS

Going forward with its Performance Measurement program, and subject to the review of recommendations from the formative evaluation of its PM framework and from a review of its business planning policy and processes, CATSA will over the planning period:

- Continue to collaborate with TC on aligning CATSA's activities and outcomes with relevant outcomes on TC's outcome map and to clarify the objectives of CATSA's performance measures;
- Continue to explore automation and networking of existing equipment to facilitate more efficient and effective data collection and reporting;
- Undertake a multi-year, comprehensive review of existing operational data collection efforts and key performance indicators; and
- Refine performance reporting requirements for internal and external audiences.



# 3 OPERATING ENVIRONMENT

## INTRODUCTION

CATSA's operations are greatly affected by events and trends occurring domestically and internationally. In order to successfully execute its mandate and carry out its operations diligently, CATSA must assess the adequacy of its resources to address the strategic issues that it will face over the planning period.

This chapter's assessment of the environment:

- Identifies the anticipated internal and external trends over the next five years that could impact CATSA's operations; and
- Enables CATSA to analyze and take appropriate actions to ensure that it can continue to carry out its mandated activities.

## 3.1 FUNDING

### BUDGET 2009

In the 2009 Federal Budget, CATSA was allocated \$355.8M for 2009/10, in addition to its annual recurrent funding of \$234M. With this funding, the organization can begin to address the highest risk areas in 2009/10, but with limitations. Given that CATSA's funding will revert to unsustainable recurrent annual reference levels for 2010/11 and beyond, CATSA will not, in 2009/10, undertake projects requiring a multi-year commitment.

So that it may fully execute its five-year plans, CATSA intends to return to the Government to seek additional funding for 2010/11 and beyond. This Summary of the Corporate Plan is based on approved funding levels.

The new projects and technologies that will be introduced to address the highest risk areas and begin to put Canada on track toward enhanced security will be covered in chapter 4.

## 3.2 THREATS AND RISK

### INTER-AGENCY RISK ASSESSMENT

Led by Transport Canada, an Aviation Security Risk Assessment was conducted in July 2008 involving experts from CATSA, the Canadian Security Intelligence Service (CSIS), the Integrated Threat Assessment Centre (ITAC), Public Safety Canada (PS), and the Royal Canadian Mounted Police (RCMP). Scenarios were designed and assessed, focusing primarily on terrorism.

The risks identified by the group were factored into CATSA's strategic plan.

### CATSA CORPORATE RISK PROFILE

The Corporate Risk Profile (CRP) is a point in time capture of the organization's key risks – those risks that could impede the organization's ability to reach its strategic objectives – and the main mitigation strategies in place to respond to the identified risks at a given point in time.

To produce the latest CRP, roundtable discussions were held with members of CATSA's management team, where participants were asked to review the key risks, and identify those which may affect the achievement of CATSA's objectives. Risks were calculated by determining the likelihood of occurrence and potential impact to CATSA.

## RECENT EVENTS

Though various aviation security measures have been put in place since the events of 9/11, terrorists and other would-be attackers have demonstrated adaptation to these measures, selecting alternative tactics.

Moreover, increased use of coordinated armed attacks intended to cause mass casualties have included attacks on transit infrastructure (such as the attack in Mumbai in November 2008 on the Chhatrapati Shivaji Terminus).

Open source materials indicate that attackers across the world continue to view hijacking as a viable option for attacking aviation security, and have attempted to carry out such attacks, with varying degrees of success.

Each attack requires aviation security authorities to change their practices to mitigate the vulnerability exposed; it can also inspire, or inform would-be attackers, effectively changing the aviation security environment in which CATSA operates.

## 3.3 LEGISLATION AND REGULATION

### INTRODUCTION

CATSA is subject to Part X of the *Financial Administration Act* (FAA). As a Crown corporation, CATSA is required to:

- Maintain financial and management control and information systems, and management practices, that provide reasonable assurance that its assets are safeguarded and controlled;
- Ensure that its financial, human, and physical resources are managed economically and efficiently; and
- Ensure that its operations are carried out effectively.

### SERVICE DELIVERY MODEL

In 2008, CATSA commissioned a third-party re-assessment of the service delivery model options, and it was concluded that the screening contractor model continues to be the preferred option for CATSA.

In 2010, CATSA intends to initiate a competitive process for screening contractors to replace the existing contracts.

### CATSA/ TRANSPORT CANADA RELATIONS

The Government of Canada is responsible for the legislation of Government Security Policy and has mandated Transport Canada to be the regulatory body for aviation security policy and regulations. CATSA is the civil aviation security screening authority in Canada and operates aviation security programs according to its current statutory responsibilities.

### THIRD-PARTY REVIEWS

CATSA underwent an OAG Special Examination of its systems and practices in 2006. Similarly, an advisory panel was appointed in November 2005 to conduct a review of CATSA's activities. The recommendations by both panels were covered in depth in the *Summary of the 2007/08 – 2011/12 Corporate Plan*.

In 2008/09, CATSA continued to make progress in implementing the recommendations from the aforementioned reviews.



## 3.4 ECONOMY AND GROWTH

### INTERNATIONAL TRAFFIC IN 2008/09

As in the case of most other sectors, the global economic downturn in 2008 had an impact on the airline industry. Based on the monthly statistics released by the International Air Transport Association (IATA) in December 2008, international passenger traffic dropped 4.6% in the month of November 2008.<sup>2</sup> In North America, carriers saw international traffic decline by 4.8% while European carriers saw international traffic drop by 3.4%.

The 2008 economic situation has carried over into 2009. Customer confidence in businesses continues to diminish and the persisting turmoil in financial markets indicates that this trend is likely to continue.

### PASSENGER FORECASTS

Transport Canada statistics show that during the last five years, total passenger volume in Canada has grown at an average annual rate of 7.3%. Due to the global economic downturn, air traffic increased more modestly at a rate of 3.5% in 2008. Transport Canada expects a decrease of 5.5% in 2009 compared to 2008, but this decline is expected to be temporary. In the short to medium term, air traffic is predicted to again increase by 1.3-5.1% annually in subsequent years. Between 2009/10 and 2013/14, an average annual growth rate of 2.5% in passenger volume is expected.

The funding announced in Budget 2009 will allow CATSA to accommodate passenger volume for 2009/10.

### AIRPORT EXPANSIONS

To determine capital needs over the longer term and in consideration of the recent passenger forecasts, CATSA has consulted with airport authorities to determine possible expansion plans. Given the funding announced in Budget 2009, in 2009/10, CATSA will be in a position to support some of the planned expansions, which will entail the deployment of additional screening equipment, in addition to eventual staffing at new screening checkpoints or lanes.

<sup>2</sup> <http://www.iata.org/pressroom/pr/2008-12-30-01.htm>

# 4 STRATEGIC DIRECTION

## 4.1 INTRODUCTION TO CATSA'S FIVE-YEAR STRATEGY

### DETERMINANTS OF STRATEGY

CATSA's strategic direction for the upcoming five-year planning period is formulated based on input from a variety of sources, including:

- CATSA's Corporate Risk Profile;
- Letters of guidance and expectations from the Minister of Transport, Infrastructure and Communities;
- Budget allocation for 2009 from the Federal Government;
- Inter-Agency Risk Assessment;
- CATSA's three strategic outcomes (described in chapter 2); and
- Current third-party service delivery model.

### CONSIDERATIONS

Chapter 3 of this summary identified internal and external trends over the next five years that could impact CATSA's operations. A number of these trends or circumstances are of particular consideration in relation to CATSA's strategy over the five-year planning period:

- Threats are continuing to evolve;
- Other countries are making significant investments in their screening technology;
- Some of CATSA's current equipment needs to be replaced according to a life-cycle management plan in order to maintain existing service standards;
- Security requirements have increased since 2002, particularly for liquids, aerosols and gels (LAGs); and
- Passenger volumes will decline for 2009/10, and rise again in subsequent years.

### ACTIVITY CATEGORIES

In response to those key considerations mentioned above CATSA has devised a strategic plan for the five-year planning period. In this chapter, the risk-based activities and initiatives that form this strategy will be grouped under the following categories:

- Equipment and technology;
- Oversight;
- Customer-focused security; and
- New activities.

## 4.2 IMPACT OF BUDGET 2009 ON CATSA'S PLANNING

### IMPACT OF FUNDING

The one year of additional funding announced in Budget 2009 will allow CATSA to maintain existing standards of service for 2009/10, and to begin to make preliminary investments in technology and operating methods for the first year of CATSA's five-year strategic plan. Additional funding from the Government of Canada is required to fully carry-out the five-year strategic plan.

For 2009/10, CATSA's approach for delivering mandated activities will be to deliver existing passenger and baggage screening services without compromising security and to initiate a limited number of new security measures by implementing selected specific, discrete phases of work that can be completed within the fiscal year.



## 4.3 EQUIPMENT AND TECHNOLOGY

### DESCRIPTION

CATSA's strategy with relation to equipment and technology focuses on meeting international equivalency, maintaining properly functioning equipment, planning for airport development and providing efficient, effective screening.

### GROWTH

Over the planning period, CATSA will support expansions at airports across Canada. According to recent airport surveys, this will involve deploying equipment for additional PBS lanes and HBS installations over the five-year period, in addition to eventual staffing at new screening checkpoints or lanes. CATSA cannot support all planned expansions for 2009/10, as it will only be undertaking discrete phases of work that can be completed within the fiscal year.

### LIFE-CYCLE MANAGEMENT

Life-cycle management will take on even greater importance over the next five years. Older equipment has been discontinued, maintenance parts are becoming more difficult to find and therefore equipment needs replacement.

The networking of screening equipment at PBS will enable CATSA to measure operational and system/ equipment performance, which will help guide the organization in terms of systems re-engineering and optimization.

### NEW TECHNOLOGIES

The planned acquisition and installation of new equipment over the five-year period will significantly enhance CATSA's current detection capabilities, and make Canada more compatible with its key international partners, given their recent technological advancements.

In particular, the following new screening devices will be deployed in 2009/10 which will permit CATSA to address new and emerging threats:

- Passenger Explosives Detection system; and
- Liquids and Gels equipment.

### CLOSED-CIRCUIT TELEVISION SYSTEM (CCTV)

Airports currently utilizing the CCTV system will be upgraded to the enhanced, four-camera-per-screening-lane CCTV system. CATSA will also be migrating the CCTV system to cover all aspects of its operations, and not solely pre-board screening.

## 4.4 OVERSIGHT

### DESCRIPTION

In response to the need for tighter control measures over front line operations, CATSA has developed a five-year strategic approach to enhance system oversight at Canadian airports. The scope of the enhancement project includes:

- Three separate human resources components;
- A hardware component; and
- The enhancement of a current computer software component.

Taken together, these will improve the security, efficiency and consistency of CATSA's screening services and fulfill recommendations of the OAG and the Five-Year Review Panel for increased operational oversight and performance measurement.

### OVERSIGHT OFFICERS, OPERATIONS MANAGERS, AND DUTY OFFICERS

In 2008/09, the oversight officer position was created and piloted as a means to monitor operations at the screening checkpoints.

Over the five-year period, CATSA plans to deploy additional oversight officers and operations managers at Class I airports across the country. Hiring for some of these positions can begin under approved funding levels, however, full realization of the oversight program is subject to available funding beyond 2009/10.

Increased oversight will enhance CATSA's presence at airports, and further its ability to monitor and oversee screening workforce and screening contractor performance. CATSA will be better able to ensure high standards are upheld both in terms of security performance and customer service.

The introduction of additional duty officers in 2009/10 will permit CATSA to continue to provide 24/7 coverage at the SOC to accommodate the 24-hour schedule of some airports, and the variation between Canada's many time zones.

### STANDARD OPERATING PROCEDURES (SOP) VISIBILITY

In line with recommendations by both the OAG and Five-Year Review Panel, over the planning period, CATSA will develop an up-to-date format of its Standard Operating Procedures by deploying a web-based, touch-screen format accessible to screening officers directly in their work environment.

### CALL AND INCIDENT DATA COLLECTION (CIDC) SYSTEM

CATSA will enhance its current CIDC application, which will help optimize the other proposed oversight enhancements by capturing details pertaining to incidents, oversight officer observations, inquiries, complaints, claims and updates. Through analysis of this data, CATSA will ensure that information remains current, accurate, comprehensive and reportable, and will develop a capacity to detect trends, with the ability to measure performance. This software will be particularly important and beneficial for the development of the oversight officer program, and will support and facilitate the incident response functions of the SOC.



# 4.5 CUSTOMER-FOCUSED SECURITY

## DESCRIPTION

CATSA's strategy is developed to ensure that security is maintained and enhanced, and also that customer service continues to be a top priority. In order to ensure these outcomes, CATSA intends to put in place new measures to simplify and streamline the screening process, and engage the travelling public.

Through the following initiatives, CATSA aims to ensure that it provides services that are both security-focused and customer-focused:

- Continued proactive and integrated communications,
- Boarding Pass Security System (BPSS);
- Positive Passenger Identification (PPI); and
- 2010 Winter Olympic and Paralympic Games to take place in Vancouver.

## PROACTIVE AND INTEGRATED COMMUNICATIONS

The primary objective of proactive communications is to reduce the number of prohibited items currently being collected at the security checkpoint in an effort to increase throughput and improve security.

CATSA's communications focus is based on social marketing – an evidence-based approach which will determine specific segments of the travelling population with which CATSA must target its communications.

A key aspect of the social marketing plan is to identify partners with whom the organization can work to get the message out to the target groups. Three partner areas have been identified: trip planning, preparing for travel, and airport arrival.

## BOARDING PASS SECURITY SYSTEM (BPSS)

BPSS is a stand-alone technology that will scan boarding passes to reduce the effects of breaches, and that will gather performance measurement data on operational statistics such as wait time, throughput and traffic.

This system will validate each bar-coded boarding pass to ensure that the information contained in the barcode corresponds to a valid flight and that the same barcode has not been used previously that day. Passengers who have been selected for secondary screening by air carriers will be automatically flagged by the system as their boarding pass is scanned.

## POSITIVE PASSENGER IDENTIFICATION (PPI)

PPI procedures, designed to verify a passenger's identity and confirm a positive match to the data embedded on the security features of the boarding pass, will be combined with boarding pass validation at the checkpoint to add an additional layer of security to the system.

## 2010 OLYMPIC AND PARALYMPIC GAMES

Over the 2010 Olympic and Paralympic Games period, CATSA will supply equipment and screening services to Vancouver-area sites to accommodate the surge in travellers, as well as the heightened risk associated with high-profile international events.

The provision of these services will require the temporary transfer of screening officers from across Canada to extend the number of hours at current screening facilities, and provide screening services at 15 newly-designated temporary facilities – for which CATSA has contracted the design and fabrication of 10 portable screening units (PSU).

After receiving the second and final year of funding for the preparation of the Olympics and Paralympics in the 2009 Budget, CATSA now has the capital required to purchase the PSUs and screening equipment, and the operating funds to augment staffing where needed.

## 4.6 NEW ACTIVITIES

### DESCRIPTION

The Government of Canada has approved the following new activities, which CATSA will initiate in 2009/10:

- Behaviour Pattern Recognition (BPR);
- Development of the Critical Restricted Area (CRA); and
- Screening at Fixed-Base Operations (FBO).

CATSA's ability to fully implement these projects will depend upon the availability of ongoing funding beyond 2009/10.

### BEHAVIOUR PATTERN RECOGNITION (BPR)

In the current screening process, all passengers are treated equally and consistently, meaning that the focus is on searching for prohibited items. Going forward, the screening process could focus more on potentially dangerous people.

Over the planning period, CATSA will begin to implement the BPR screening program by means of research, program design, and an initial pilot project to better assess the requirements, constraints and capabilities of a BPR program.

### CRITICAL RESTRICTED AREA (CRA)

The Critical Restricted Area encompasses the highest risk areas in and around the air terminal building (ATB) such as the commercial apron, and sites where checked baggage is organized to be loaded onto aircraft. In 2009/10, as a preliminary stage of the CRA project, CATSA will establish a prototype at one or two priority Class I airports. Personnel will be present at all access points to screen non-passengers, on a random, continuous basis. CATSA will also screen occupants of vehicles, as well as the vehicles themselves, entering the CRA. RAIC readers will be installed at each of these access points to enable validation of the non-passenger's identity. For 2009/10, CATSA will only be undertaking discrete phases of work on the CRA that can be completed within the fiscal year.

### FIXED-BASE OPERATIONS (FBO)

Under Transport Canada's direction, CATSA will undertake passenger and baggage screening at FBOs where significant numbers of passengers depart on large aircraft at Class I airports. In 2009/10, CATSA plans to acquire the advanced mobile screening equipment to achieve the capacity for mobile screening. Funding for 2010/11 and beyond will be required to implement security screening services using the mobile equipment. CATSA's longer-term plan, subject to additional funding, is to operate advanced mobile screening checkpoints at each Class I airport.

## 4.7 CONCLUSION

### CONCLUSION

The initiatives listed in this chapter are part of the implementation plan for CATSA's corporate strategy for the five-year planning period. For 2009/10, CATSA is funded to carry out its strategy as planned, but the continued implementation of the five-year strategy will be dependent on funding for 2010/11 and onward. CATSA will seek additional funding for 2010/11 and beyond so that it may continue to deliver its mandate without causing significant delays and inconveniences to travellers, airlines, and airports, while also meeting the Government of Canada's commitments in the 2009 Federal Budget – to make improvements in CATSA's operations – including new security measures, advanced internationally-compatible screening equipment and other technology, and training for the screening officer workforce to increase security and efficiency. The new security measures that will begin in 2009/10 (i.e. BPR, CRA, FBO) will, at this time, only be undertaken in specific phases of work that can be completed within the fiscal year.



# 5 FINANCIAL ANALYSIS

## 5.1 INTRODUCTION

### CATSA FUNDING SUMMARY

CATSA's ongoing reference level is \$234.4M per year. However, for most years since CATSA's creation, this amount has fallen well below its annual requirements for the provision of mandatory passenger and baggage screening services at designated airports across Canada. To address this, additional appropriations beyond the annual nominal reference level have brought CATSA's total funding in recent years to a level exceeding \$450M per year.

CATSA's total parliamentary appropriations for operating and capital expenditures for the period 2002/03 to 2008/09 can be summarized as follows:

Parliamentary Appropriations (in millions of dollars)	Five Year Total 2002/03-2006/07	2007/08	2008/09	Total
Operating	\$ 1,311	\$ 389	\$ 378	\$ 2,078
Capital	\$ 643	\$ 48	\$ 57	\$ 748
<b>Total</b>	<b>\$ 1,954</b>	<b>\$ 437</b>	<b>\$ 435</b>	<b>\$ 2,826</b>

Budget 2009 committed \$355.8M in addition to CATSA's ongoing annual reference level of \$234.4M and capital re-profile from 2008/09 of \$28.1M but does not provide additional new resources beyond 2009/10. For 2009/10, CATSA's approach for delivering our mandated activities will be to deliver existing passenger and baggage screening services without compromising security and to initiate a limited number of new security measures (namely FBOs and CRAs) by implementing selected specific, discrete phases of work that can be completed fully within the fiscal year.

The 2009/10 operating and capital financial plan presented hereafter, focuses on implementing priority investments in 2009/10 that are consistent with the February 2009 Federal Budget. The key mandate's critical success factors considered in developing the 2009/10 financial plan can be summarized as follows:

- Maintain uninterrupted, efficient screening operations, with no reduction in security value;
- Address key vulnerabilities and align security measures with risks;
- Ensure domestic and international airport interoperability by aligning Canada's security measures and technologies with those of key international partners; and
- Given the uncertainty of funding for years beyond 2009/10 fiscal year, investments will focus on those discrete project elements and phases that can be completed responsibly within the year, i.e. without carry-over of contractual and financial commitments for which resources in future years cannot be assured.

## OVERVIEW OF THE 5-YEAR FINANCIAL PLAN

CATSA's actual expenditures for 2007/08, forecasted expenditures for 2008/09, and funding status for the planning period covering 2009/10-2013/14 can be summarized as follows:

**TABLE 1**  
**Financial Plan**  
**Operating & Capital Plan**

(in millions of dollars)

	2007/08 Actual	2008/09 Forecast	2009/10 Budget	2010/11 Planned	2011/12 Planned	2012/13 Planned	2013/14 Planned	Five Year Total 2009/10 - 2013/14
Operating Expenditures	\$ 392	\$ 377	\$ 489	\$ 235	\$ 235	\$ 235	\$ 235	\$ 1,429
Capital Expenditures	48	50	124	-	-	-	-	124
Interest Revenue, Foreign Exchange Gain and Net Changes in Inventory/Prepays	(3)	(2)	5	(1)	(1)	(1)	(1)	1
Surplus	-	10	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>\$ 437</b>	<b>\$ 435</b>	<b>\$ 618</b>	<b>\$ 234</b>	<b>\$ 234</b>	<b>\$ 234</b>	<b>\$ 234</b>	<b>\$ 1,554</b>

## REPORTING ACCOUNTABILITY: IFRS

In March 2009, the Canadian Accounting Standards Board issued an exposure draft, "Adopting IFRS in Canada, II" referencing the Public Sector Accounting Board's (PSAB) project to clarify the source of generally accepted accounting principles (GAAP) for government controlled organizations such as CATSA. Under alternatives being contemplated (although subject to change) by the PSAB, CATSA would have the option to self select either the Public Sector Accounting Handbook or International Financial Reporting Standards (IFRS) as its basis of accounting for fiscal years beginning on or after January 1, 2011. CATSA intends to report under IFRS for its fiscal year ending March 31, 2012 and will include comparative figures for 2011.

CATSA's transition plan consists of three phases: scoping, development and implementation. The scoping phase, now completed, included the establishment of a formal project governance structure. This governance structure includes a steering committee consisting of senior level management from Finance, Human Resources, Technology and Operations. In addition, a multi-disciplinary IFRS team was established which is supported by external advisors. During this phase, high level impact assessments examining the major differences between Canadian GAAP and IFRS were prepared.

The development phase included the preparation of detailed impact assessments for specific financial statement components. Each assessment outlines the potential impacts of the changeover to IFRS on accounting policies, financial reporting, business processes, information technology systems and internal controls. In addition, the assessments include a preliminary evaluation of accounting policy choices and the transition rules and practices in IFRS1, First Time Adoption of IFRS.

The implementation phase will commence in early 2009 with the goal of implementing the action items identified during the development phase. Key milestones identified in the implementation plan include the preparation of an opening IFRS balance sheet for April 1, 2010 and IFRS figures for the fiscal year ending March 31, 2011 to be used as comparatives for CATSA's first full IFRS financial statements that will be prepared for March 31, 2012.

CATSA has provided training to key employees and will continue providing periodic training throughout the transition. Regular updates on the status of the transition plan are provided to the Audit Committee of the Board of Directors.



## 5.2 FORECAST FOR THE 2008/09 FISCAL YEAR AND THE 2009/10–2013/14 FINANCIAL PLAN

### 5.2.1 OPERATING EXPENDITURES BUDGET

Table 2 summarizes the actual operating expenditures for 2007/08, operating forecast and operating budget for 2008/09, and the 2009/10–2013/14 operating budget by major expenditure category.

**TABLE 2**  
**Operating Plan by Major Expenditure Category**

(in thousands of dollars)

#### Operating Expenditures

##### SCREENING SERVICES AND OTHER RELATED COSTS

Payments to Screening Contractors	\$ 288,493	\$ 259,676	\$ 251,859	\$ 317,623	\$ 151,598	\$ 151,598	\$ 151,598	\$ 151,598	\$ 924,015
Training and Certification	7,959	8,207	8,554	9,558	3,466	3,466	3,466	3,466	23,422
Uniform and Other Related Costs	5,617	7,379	6,699	7,348	3,988	3,988	3,988	3,988	23,300

##### EQUIPMENT OPERATING AND MAINTENANCE

Equipment Maintenance	\$ 24,963	\$ 30,711	\$ 32,684	\$ 40,852	\$ 16,528	\$ 16,528	\$ 16,528	\$ 16,528	\$ 106,964
Spare Parts and Warehousing	4,488	5,217	5,869	3,632	2,999	2,999	2,999	2,999	15,628
Consumables	1,656	2,646	2,737	3,091	2,120	2,120	2,120	2,120	11,571

##### RESTRICTED AREA IDENTITY CARDS (RAIC)

Cards and Enrollment Costs	\$ 577	\$ 300	\$ 937	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipment and Application Maintenance	312	202	750	1,933	1,120	1,120	1,120	1,120	6,413

##### DIRECT ADMINISTRATIVE COSTS AND CORPORATE SERVICES

Employee Costs	\$ 33,890	\$ 37,493	\$ 41,849	\$ 56,939	\$ 33,148	\$ 33,148	\$ 33,148	\$ 33,148	\$ 189,531
Professional Services	6,291	8,084	6,611	13,302	2,720	2,720	2,720	2,720	24,182
Office and Computer Expenses	2,733	2,664	2,482	2,915	2,115	2,115	2,115	2,115	11,375
Travel and Business Related Costs	2,986	3,095	3,624	11,696	2,882	2,882	2,882	2,882	23,224
Communications and Public Awareness	2,628	1,894	1,705	3,171	1,690	1,690	1,690	1,690	9,931
Other Administrative Costs	9,395	9,040	11,586	16,079	9,980	9,980	9,980	9,980	55,999

<b>Total Operating Expenditures</b>	<b>\$ 391,987</b>	<b>\$ 376,608</b>	<b>\$ 377,946</b>	<b>\$ 488,139</b>	<b>\$ 234,354</b>	<b>\$ 234,354</b>	<b>\$ 234,354</b>	<b>\$ 234,354</b>	<b>\$ 1,425,555</b>
-------------------------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	---------------------

Interest Revenue, Foreign Exchange Gain and Net Changes in Inventory/Prepays	(2,713)	(643)	-	\$ 5,621	-	-	-	-	\$ 5,621
--	---------	-------	---	----------	---	---	---	---	----------

Surplus	-	2,211	-	-	-	-	-	-	-
---------	---	-------	---	---	---	---	---	---	---

<b>Total Operating Budget</b>	<b>\$ 389,274</b>	<b>\$ 378,176</b>	<b>\$ 377,946</b>	<b>\$ 493,760</b>	<b>\$ 234,354</b>	<b>\$ 234,354</b>	<b>\$ 234,354</b>	<b>\$ 234,354</b>	<b>\$ 1,431,176</b>
-------------------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	---------------------

Note: Forecast 2008/09 includes a re-allocation of \$230K from capital to operating. These expenditures were initially planned as capital; however, they have been deemed operating in nature as a result of CATSA's new capital asset policy.

## 5.2.2 SCREENING SERVICES AND OTHER RELATED COSTS

### PAYMENTS TO SCREENING CONTRACTORS

#### 2008/09 VARIANCE ANALYSIS

Payments to screening contractors were higher than budgeted as a result of upward pressure on screening officer wages. CATSA implemented cost cutting measures and used savings in other areas of the organization to finance the incremental budget related to payments to screening contractors to ensure compliance with all regulatory requirements.

#### 2009/10 FINANCIAL PLAN

Payments to screening contractors include the salaries and benefits of screening officers and a fixed and variable component for screening contractors. The two key variables impacting the expense line item are billing rates and number of screening hours.

##### *Salaries*

The screening costing model has incorporated the impact of the recently signed collective agreements between the screening officers' unions and the major screening contractors engaged by CATSA. The agreements include measures for workforce stabilization as well as standard annual wage increases to address the chronically low wages in this sector and the high attrition rate. Wage harmonization for screening officers across Canada will become completely standardized by April 2010.

##### *Screening hours*

The key drivers that impact screening hours include:

- Forecast passenger traffic decrease of 5.5% for 2009/10;
- Airport expansions consistent with CATSA's one-year capital deployment plan;
- New activities including initiating the establishment of prototype CRAs at one or two of the larger Class I airports and acquiring new mobile screening buses to establish a capacity for passengers and baggage screening at FBOs;
- Customer-focused security plans including the BPSS and the PPI project; and
- 2010 Winter Olympic and Paralympic Games requiring an increase in screening officers and screening hours.

##### *Fixed and Variable Components for Screening Contractors*

Recent negotiations of contract extensions with screening contractors have resulted in an overall increase in fixed fees, management fees and performance pay costs for 2009/10.

### TRAINING AND CERTIFICATION

#### 2008/09 VARIANCE ANALYSIS

Spending was consistent with approved budget.

#### 2009/10 FINANCIAL PLAN

The key variables impacting the training budget can be summarized as follows:

- Additional training requirements for the new technology which will be introduced in the first year of the planning period;
- Basic and advanced training for the new screening officer positions planned to address airport expansions, as well as non-passenger, and vehicle control and screening at CRA prototypes;
- Additional specialized training costs are planned in preparation for the 2010 Winter Games; and
- CATSA will develop a training framework to deploy the BPR initiative.



UNIFORMS AND OTHER RELATED COSTS

2008/09 VARIANCE ANALYSIS

Overall expenditures for uniforms and other screening-related costs were higher than planned. Facility costs were higher than anticipated as a result of unanticipated increases in the cost per square foot of leased space. Other screening-related costs were higher as a result of the new capital policy, as some items were originally budgeted as capital costs.

2009/10 FINANCIAL PLAN

Uniform costs take into consideration the increase in the number of screening officers to accommodate passenger growth, airport expansions and new activities as discussed above.

Other screening-related costs take into account the increased requirement for space at the airports to accommodate the incremental screening officers.

5.2.3 EQUIPMENT OPERATING AND MAINTENANCE

EQUIPMENT MAINTENANCE

2008/09 VARIANCE ANALYSIS

Expenditures for the fiscal year 2008/09 were lower than planned due to negotiated discounts from key maintenance contractors, performance penalties charged to some contractors not meeting targets, and lower than expected expenditures for testing and evaluation as some expenses were capitalized.

2009/10 FINANCIAL PLAN

For next year, costs for equipment maintenance take into account:

- The planned deployment of additional pieces of equipment;
- A planned increase in the maintenance per diems of a major equipment maintenance vendor;
- Training of maintenance contractors on new technology platforms;
- The implementation of performance measuring and monitoring networking systems in the airports; and
- Additional equipment for FBOs, non-passenger and vehicle access control, and CRA prototypes.

SPARE PARTS

2008/09 VARIANCE ANALYSIS

Expenditures for spare parts for 2008/09 were slightly lower than anticipated. Following an assessment of current inventory levels and anticipated requirements, unallocated funds were transferred to other technology-related priorities.

2009/10 FINANCIAL PLAN

Costs for spare parts take into account the requirement for increases in spare part kits to accommodate the planned additional pieces of equipment and new technology.

CONSUMABLES

2009/10 FINANCIAL PLAN

Next year’s budget considers the planned deployment of new trace equipment which will require trace consumables.

## 5.2.4 RAIC

### 2008/09 VARIANCE ANALYSIS

Total costs were below plan due to a delay in the implementation of new RAIC technology. The implementation will take place next fiscal year.

### 2009/10 FINANCIAL PLAN

Since the RAIC Card inventory is sufficient to meet the needs over the next fiscal year, management is not anticipating to buy additional cards in 2009/10.

Maintenance costs take into account the deployment of Phase II of the RAIC program that will be implemented at control points for some Class I airports accessing the CRA.

## 5.2.5 DIRECT ADMINISTRATIVE COSTS AND CORPORATE SERVICES

### EMPLOYEE COSTS

#### 2008/09 VARIANCE ANALYSIS

Employee costs for 2008/09 were less than planned due to slower than anticipated staffing of oversight officers and other positions in the organization.

Employee costs, however, were partly offset by an increase in purchased labour to address peaks in workload and to secure resources for hard-to-fill jobs, and a low response rate on the Request for Proposal (RFP) for recruitment services required by CATSA.

Development costs were higher than anticipated to address Cardio Pulmonary Resuscitation (CPR) and First Aid training for regional employees and training delivered in preparation for the implementation of IFRS. Professional association fees & CATSA Academy course fees were also higher than budgeted.

#### 2009/10 FINANCIAL PLAN

CATSA forecasts an increase in the number of FTEs to support core operations and the planned new activities. The forecast includes:

- An increase primarily in the technology branch to ensure proper project and program management, support of new capital projects and implementation of security enhancements at CRA and FBO; and
- Additional oversight officers, additional operations managers and duty officers at SOC.

### PROFESSIONAL SERVICES

#### 2008/09 VARIANCE ANALYSIS

Expenses for professional services were higher than budgeted in 2008/09. The increase was driven primarily by a higher than expected number of internal audits performed, the implementation of the personal digital assistant (PDA) policy, business process re-engineering for the finance branch, various feasibility studies and review recommendations.

#### 2009/10 FINANCIAL PLAN

Professional services will be required to support numerous initiatives planned for next year, including: the implementation of CATSA's capital deployment plan, the development and deployment of a learning and development program in support of our capital deployment plan, and screening operations at FBOs and the 2010 Olympics.



OFFICE AND COMPUTER EXPENSES

2008/09 VARIANCE ANALYSIS

Spending was consistent with approved budget.

2009/10 FINANCIAL PLAN

Office and computer expenses consider the growth in screening activities, FTE count and additional security initiatives planned for the next year.

TRAVEL AND BUSINESS RELATED COSTS

2008/09 VARIANCE ANALYSIS

Travel and Business related costs were lower than anticipated as less travel was required to head office and within the regions and for the RAIC II project due to a delay in the application renewal.

2009/10 FINANCIAL PLAN

Planned expenditures for travel and business related costs take into account the increase in travel requirements to support the deployment of the capital plan, the oversight officer program, the 2010 Olympics and Paralympics, deployment of the standard operating procedures (SOP) in a web-based touch-screen format at the airports, implementation of the new security measures at CRA checkpoints, and the delivery of new training programs to support the deployment of the capital plan.

COMMUNICATIONS AND PUBLIC AWARENESS

2008/09 VARIANCE ANALYSIS

Spending was consistent with approved budget.

2009/10 FINANCIAL PLAN

The 2009/10 budget takes into account the development of a targeted, evidence-based communications strategy. This will include costs for media buys, electronic communications, research analysis and trade shows.

OTHER ADMINISTRATIVE COSTS

2008/09 VARIANCE ANALYSIS

Other administrative costs were lower than expected as a result of:

- Delays in staffing of oversight officers which impacted the requirement for regional facilities;
- Lower insurance costs resulting from favourable market conditions;
- Unexpected savings in network and telephony costs realized in a competitive bid process; and
- Unbudgeted interest revenue.

2009/10 FINANCIAL PLAN

Other administrative costs are budgeted to increase as a result of:

- Additional workspace and related network and telephony costs to accommodate additional FTEs, equipment and technology projects and related operational activities;
- Anticipated increases in insurance premiums; and
- Enhancements to the current Call and Incident Data Collection (CIDC) system.

## 5.3 CAPITAL EXPENDITURES

Table 3 summarizes the 2007/08 actual capital acquisitions, the 2008/09 forecast, the 2008/09 Corporate Plan, and the 2009/10 capital budget by major category.

The original 2008/09 capital budget of \$83.0M was adjusted for a late capital re-profile of \$2.4M from 2007/08 and a capital re-profile of \$28.1M to the 2009/10 fiscal year. The revised capital budget for 2008/09 was \$57.3M.

There is no approved capital funding for the fiscal year starting April 1, 2010. Accordingly, no financial analysis is provided for the 2010/2011 to 2013/2014 fiscal years.

**TABLE 3**

### Capital Plan by Major Expenditure Category

(in thousands of dollars)

#### Capital Expenditures

##### SCREENING OPERATIONS

###### EDS Equipment

PBS equipment and installation

HBS equipment and installation

###### NPS and RAIC

NPS Equipment

RAIC

##### NON EDS EQUIPMENT

Security Systems

Office furniture and equipment

#### Total Capital Expenditures

Surplus

Other Items\*

#### Total Capital Budget

	2007/08 Actual	2008/09 Forecast	2008/09 Corporate Plan	2009/10 Budget	2010/11 Planned	2011/12 Planned	2012/13 Planned	2013/14 Planned	Five Year Total 2009/10 - 2013/14
<b>SCREENING OPERATIONS</b>									
<b>EDS Equipment</b>									
PBS equipment and installation	\$ 3,844	\$ 6,257	\$ 6,412	\$ 60,243	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 60,243
HBS equipment and installation	29,808	36,687	38,664	43,625	-	-	-	-	43,625
	33,652	42,944	45,076	103,868	-	-	-	-	103,868
<b>NPS and RAIC</b>									
NPS Equipment	1	-	-	4,357	-	-	-	-	4,357
RAIC	4,717	1,002	3,261	2,360	-	-	-	-	2,360
	4,718	1,002	3,261	6,717	-	-	-	-	6,717
	\$ 38,370	\$ 43,946	\$ 48,337	\$110,585	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$110,585
<b>NON EDS EQUIPMENT</b>									
Security Systems	7,189	5,168	8,344	8,948	-	-	-	-	8,948
Office furniture and equipment	2,293	800	623	4,948	-	-	-	-	4,948
	\$ 9,482	\$ 5,968	\$ 8,967	\$ 13,896	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13,896
<b>Total Capital Expenditures</b>	<b>\$ 47,852</b>	<b>\$ 49,914</b>	<b>\$ 57,304</b>	<b>\$124,481</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$124,481</b>
Surplus	-	7,651	-	-	-	-	-	-	-
Other Items*	(173)	(490)	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Capital Budget</b>	<b>\$ 47,679</b>	<b>\$ 57,075</b>	<b>\$ 57,304</b>	<b>\$124,481</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$124,481</b>

\* Includes equipment down payments applied to current year purchases.



## 5.3.1 EDS EQUIPMENT

### 2008/09 VARIANCE ANALYSIS

EDS capital expenditures were lower than planned due primarily to unforeseen events impacting CATSA's ability to finalize its 2008/09 capital deployment plan. Delays in airport expansion projects which are beyond CATSA's control contributed to projects being started in late summer and being re-profiled to the subsequent year. In addition, delays in the approval of CATSA's corporate plan impacted CATSA's ability to deploy capital projects early in the fiscal year.

- As a result of airport expansions in Calgary and Winnipeg, equipment purchases related to the Olympics, and other EDS projects, \$28.1M of the capital projects was re-profiled to 2009/10.
- An additional request for a capital re-profile of \$6.9M, relating primarily to EDS projects at the Calgary and Vancouver airports, to 2009/10 is currently pending approval.

### 2009/10 FINANCIAL PLAN

CATSA's total one-year capital budget is dedicated to the acquisition and deployment of EDS equipment, as 83% of forecasted capital spending will be attributed to this activity.

- The 2009/10 capital plan was envisioned under a comprehensive five-year strategy, and took into consideration which investments addressed the highest risks and could be completed by the end of 2009/10.

## 5.3.2 RAIC AND NPS

### 2008/09 VARIANCE ANALYSIS

Capital expenditures for RAIC were less than planned due to delays in the development of the upgraded software application for RAIC Phase I.

### 2009/10 FINANCIAL PLAN

The financial plan for RAIC and NPS take into account that CATSA will continue to deliver its current RAIC and NPS programs and will lead the development of the CRA which includes RAIC and NPS.

## 5.3.3 NON-EDS EQUIPMENT

### 2008/09 VARIANCE ANALYSIS

Non-EDS capital expenditures are lower than anticipated as some capital projects including Threat Image Protection System, Learning Management System and Corporate Management System and Practices have been delayed to next year due to some factors outside of CATSA's control or a management decision to realign certain projects.

### 2009/10 FINANCIAL PLAN

The capital plan for non-EDS equipment took into consideration the current operational needs as well as the security enhancement needs (Call and Incident Data Collection system (CIDC) and Standard Operating Procedures (SOP) Visibility).

# GLOSSARY

<b>Airport Authority</b>	An operator of an airport listed in the <i>Airport Transfer (Miscellaneous Matters) Act</i>
<b>ATB</b>	Air Terminal Building
<b>BPR</b>	Behaviour Pattern Recognition: a screening methodology that uses risk-based security principles to screen passengers and identify those with malicious intent
<b>BPSS</b>	Boarding Pass Security System: a stand-alone technology that scans boarding passes to validate the information embedded in the bar-code
<b>CATSA</b>	Canadian Air Transport Security Authority
<b>CCTV</b>	Closed-Circuit Television System
<b>CEO</b>	Chief Executive Officer
<b>CIDC</b>	Call and Incident Data Collection system
<b>Class I Airports</b>	Airports with annual passenger traffic in excess of 1 million people, or with a high threat/risk potential
<b>Class II Airports</b>	Airports with one or more of the following characteristics: <ul style="list-style-type: none"> <li>• annual passenger traffic in excess of 200,000 people;</li> <li>• has a medium threat/risk potential;</li> <li>• is the primary airport of provincial/territorial capital; or</li> <li>• is a transit stop for international flights bound for Class I or II airports</li> </ul>
<b>CRA</b>	Critical Restricted Area: encompasses the highest-risk areas in and around the air terminal buildings (e.g. the commercial apron and sites where checked baggage is organized to be loaded onto aircraft)
<b>Designated Airports</b>	The 89 airports at which CATSA is responsible for the provision of screening services according to regulations
<b>EDS</b>	Explosives Detection Systems: manual or automated systems used primarily to check for explosives in carry-on and checked baggage
<b>FAA</b>	<i>Financial Administration Act</i>
<b>FBO</b>	Fixed-Base Operation: facilities separate from the airport terminal building, from which many charter, corporate and government aircraft depart
<b>FTE</b>	Full-time Equivalent
<b>HBS</b>	Hold Baggage Screening: the screening of checked baggage using EDS equipment
<b>IED</b>	Improvised Explosive Device
<b>IFRS</b>	International Financial Reporting Standards
<b>LAGs</b>	Liquids, aerosols and gels



# GLOSSARY

**NPS**

**Non-Passenger Screening:** the screening of selected non-passengers accessing restricted areas of airports. Non-passengers include flight crews, refuellers, caterers, aircraft groomers, maintenance and construction personnel, baggage handlers, and concession staff

**OAG**

**Office of the Auditor General**

**PBS**

**Pre-Board Screening:** the screening of passengers, their belongings and carry-on baggage

**PPI**

**Positive Passenger Identification:** procedures to verify a passenger's identify and confirm a positive match to the data embedded in the passenger's boarding pass

**PSU**

**Portable Screening Unit**

**RAIC**

**Restricted Area Identity Card:** an identification card issued to all employees authorized to enter the restricted areas of Class I and II airports

**RFP**

**Request for Proposals**

**Screening Contractor**

A company that has entered into a contract with CATSA for the provision of PBS, HBS and other screening services

**SO**

**Screening Officer:** An employee of the screening contractor who carries out screening services

**SOC**

**Security Operations Centre**

**SOPs**

**Standard Operating Procedures**

**WTMD**

**Walk-Through Metal Detector**

**XRT**

**X-Ray Tutor**

Fournisseur de services de contrôle	IPP
Identification positive des passagers : procédures visant à établir l'identité du passager et un lien positif avec les données consignées dans la carte d'embarquement du passager	LAG
Liquides, aérosols et gels	LAG
Loi sur la gestion des finances publiques	LGFP
Normes internationales d'information financière	NIIF
Portique de détection de métal	PDM
Procédures normalisées d'exploitation	PNE
Reconnaissance des types de comportements : une méthodologie de contrôle ayant recours à des principes de sécurité axés sur les risques pour contrôler les passagers et déterminer ceux qui ont des intentions malveillantes	RTC
Système de détection d'explosifs : systèmes manuels ou automatisés utilisés surtout pour détecter des explosifs dans les bagages de cabine ou les bagages enregistrés	SDE
Système de sûreté des cartes d'embarquement : dispositif autonome qui contrôle les cartes d'embarquement dans le but de valider l'information contenue dans le code à barres	SSCE
Télévision en circuit fermé	TVCF
Unité de contrôle portative	UCP
X-ray Tutor	XMT
Zone critique réglementée : comprend les zones les plus à risque dans et autour des aéroports (p. ex., l'aire de trafic commerciale et le lieu de rassemblement des bagages enregistrés qui seront chargés à bord d'un aéronef)	ZCA



AC	Agent de contrôle : un employé du fournisseur de services de contrôle qui exécute la prestation des services de contrôle
ACSTA	Administration canadienne de la sûreté du transport aérien
Administration aéroportuaire	L'exploitation d'un aéroport répertorié dans la liste de la Loi relative aux cessions d'aéroports.
Aéroports de classe I	Les aéroports dont le volume annuel de passagers dépasse un million de personnes ou qui comporte un degré élevé de risque ou de danger
Aéroports de classe II	Les aéroports présentant une ou plusieurs des caractéristiques suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• un volume annuel de passagers qui dépasse 200 000 personnes;</li> <li>• un degré de risque ou de danger moyen;</li> <li>• est le principal aéroport d'une capitale provinciale ou territoriale;</li> <li>• est une escale de vols internationaux se dirigeant vers des aéroports de classe I ou II</li> </ul>
Aéroports désignés	Les 89 aéroports dans lesquels l'ACSTA est responsable de la prestation de services de contrôle, en vertu du règlement
BVG	Bureau du vérificateur général
CBE	Contrôle des bagages enregistrés : le contrôle des bagages enregistrés à l'aide d'un matériel de détection d'explosifs
CDAI	Collecte de données d'appels et d'incidents
CZM	Carte d'identité pour les zones réglementées : une carte d'identité délivrée à tous les employés autorisés à pénétrer dans les zones réglementées des aéroports de classe I et II
CNP	Contrôle des non-passagers : le contrôle de non-passagers sélectionnés qui ont accès aux zones réglementées des aéroports. Les non-passagers comprennent les équipages de vol, les préposés à l'avitaillement des aéronefs, les traiteurs, les préposés au nettoyage des aéronefs, le personnel d'entretien et de construction, les bagagistes et le personnel des concessions.
COS	Centre des opérations de la sûreté
CPE	Contrôle préembarquement : le contrôle des passagers, de leurs bagages de cabine et de leurs effets personnels
DP	Demande de propositions
EEL	Engin explosif improvisé
ESA	Exploitant de services aéronautiques : installations à part de l'aérogare d'un aéroport d'où décollent plusieurs aéronefs nolisés, privés ou gouvernementaux
ETP	Équivalents temps plein

### 5.3.1 ÉQUIPEMENT DE SDE

ANALYSE DES  
ÉCARTS 2008-2009

PLAN FINANCIER  
2009-2010

Les investissements des SDE ont été inférieures aux prévisions principalement en raison d'événements imprévus qui ont nui à la capacité de l'ACSTA de finaliser son plan de déploiement des actifs immobilisés de 2008-2009. Des retards hors du contrôle de l'ACSTA se sont produits dans les projets d'agrandissement des aéroports et ont contribué à repousser le début des projets à la fin de l'été et à réaffecter les fonds aux années subséquentes. De plus, un retard dans l'approbation du plan d'entreprise de l'ACSTA a réduit la capacité de l'ACSTA à mettre en œuvre des projets d'investissements au début de l'exercice.

- En raison de l'agrandissement des aéroports de Calgary et de Winnipeg, l'acquisition d'équipement pour les Jeux olympiques et paralympiques et les autres projets de SDE, et les 28,1 M\$ qui avaient été affectés aux projets d'investissements ont été reportés à l'exercice 2009-2010.
- Une demande additionnelle de report de fonds d'investissements de 6,9 M\$, reliée principalement aux projets des SDE aux aéroports de Calgary et de Vancouver, pour 2009-2010 n'a pas encore été approuvée.

La totalité du budget d'investissement d'un an est affectée à l'achat et au déploiement d'équipement pour les SDE puisque 83 % des dépenses d'investissements prévues seront attribuées à cette activité.

- Le plan d'investissement pour 2009-2010 a été établi dans le cadre d'une stratégie quinquennale détaillée et prend en considération les projets les plus risqués qui pourraient être achevés avant la fin de 2009-2010.

### 5.3.2 PROGRAMMES DE LA CIZR ET DU CNP

ANALYSE DES  
ÉCARTS 2008-2009

PLAN FINANCIER  
2009-2010

Les investissements pour le programme de la CIZR ont été inférieures aux prévisions en raison du retard dans le développement de logiciels mis à niveau pour la phase I du projet CIZR.

Le plan financier des programmes de la CIZR et du CNP tient compte du fait que l'ACSTA continuera à administrer ses programmes actuels de CIZR et de CNP et dirigera le développement de ZCR, qui comprendront la CIZR et le CNP.

### 5.3.3 ÉQUIPEMENT NON LIÉ AUX SDE

ANALYSE DES  
ÉCARTS 2008-2009

Les investissements non affectés aux SDE ont été plus basses que prévu, car certains projets, comme le système de projection d'images de menaces (Système de TIP), le système de gestion d'apprentissage et le système de gestion de l'organisation et des pratiques ont été retardés au prochain exercice pour des raisons hors du contrôle de l'ACSTA ou en raison de la décision de la direction de réaligner certains projets.

Le plan d'investissement de l'équipement non lié aux SDE prend en compte les besoins opérationnels actuels ainsi que l'équipement nécessaire pour améliorer la sûreté (système de collecte des données d'appels et d'incidents (CDAI) et la visualisation des Procédures normalisées d'exploitation (PNE)).

PLAN FINANCIER  
2009-2010



## 5.3 DÉPENSES D'INVESTISSEMENT

Le *tableau 3* résume les acquisitions d'actifs immobilisés réels de 2007-2008, les prévisions de 2009-2010 par principales catégories. L'entreprise de 2008-2009 et le budget d'investissement en actifs immobilisés de 2009-2010 par principales catégories.

Le budget d'investissement original de 2008-2009 de 83,0 M\$ a été ajusté afin de refléter le report de fonds tardif d'investissements de 2,4 M\$ de 2007-2008 et le report de fonds d'investissement de 28,1 M\$ à l'exercice financier 2009-2010. Le budget d'investissements révisé pour 2008-2009 était de 57,3 M\$.

Il n'y a pas de financement approuvé des dépenses d'investissement pour les exercices financiers débutant le 1<sup>er</sup> avril 2010 et suivants. Par conséquent, aucune analyse financière n'est fournie pour les exercices financiers de 2010-2011 à 2013-2014.

**TABEAU 3**  
Plan d'investissement  
par principales catégories  
(sommes exprimées en milliers de dollars)

	2007/08 Montant réel	2008/09 Prévisions	2008/09 Plan d'entreprise	2009/10 Budget	2010/11 Planifié	2011/12 Planifié	2012/13 Planifié	2013/14 Planifié	Total - 5 ans 2009/10 - 2013/14
<b>OPÉRATIONS DE CONTRÔLE</b>									
Équipement de SDE	3,844 \$	6,257 \$	6,412 \$	60,243 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	60,243 \$
Équipement de CPE et installation	29,808	36,687	38,664	43,625	-	-	-	-	43,625
Équipement de CBE et installation	33,652	42,944	45,076	103,868	-	-	-	-	103,868
<b>CNP ET CIZR</b>									
Équipement de CNP	1	-	-	4,357	-	-	-	-	4,357
CIZR	4,717	1,002	3,261	2,360	-	-	-	-	2,360
	4,718	1,002	3,261	6,717	-	-	-	-	6,717
<b>ÉQUIPEMENT NON LIÉ AUX SDE</b>									
38,370 \$	43,946 \$	48,337 \$	110,585 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	110,585 \$
Systèmes de sûreté	7,189	5,168	8,344	8,948	-	-	-	-	8,948
Mobilier et équipement	2,293	800	623	4,948	-	-	-	-	4,948
	9,482 \$	5,968 \$	8,967 \$	13,896 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	13,896 \$
<b>Total des dépenses d'investissement</b>	<b>47,852 \$</b>	<b>49,914 \$</b>	<b>57,304 \$</b>	<b>124,481 \$</b>	<b>- \$</b>	<b>- \$</b>	<b>- \$</b>	<b>- \$</b>	<b>124,481 \$</b>
Excédent	-	7,651	-	-	-	-	-	-	-
Autres items*	(173)	(490)	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total du budget d'investissement</b>	<b>47,679 \$</b>	<b>57,075 \$</b>	<b>57,304 \$</b>	<b>124,481 \$</b>	<b>- \$</b>	<b>- \$</b>	<b>- \$</b>	<b>- \$</b>	<b>124,481 \$</b>

\* Comporte les versements initiaux pour l'équipement affectés aux achats de l'exercice courant.

## FRAIS DE BUREAU ET INFORMATIQUES

Les dépenses étaient les mêmes que celles approuvées dans le budget.

ANALYSE DES  
ÉCARTS 2008-2009

PLAN FINANCIER  
2009-2010

Les frais de bureau et informatiques considèrent la croissance des activités de contrôle, le nombre d'ETP et les initiatives de sûreté supplémentaires planifiées pour l'an prochain.

## FRAIS DE DÉPLACEMENT ET AUTRES COÛTS OPÉRATIONNELS CONNEXES

Les frais de déplacement et autres coûts opérationnels connexes étaient moins élevés que prévu puisque moins de déplacements étaient nécessaires pour se rendre à l'administration centrale et dans les régions et pour le projet de la phase II de la CIZR, et ce, en raison d'un retard du renouvellement de l'application.

ANALYSE DES  
ÉCARTS 2008-2009

PLAN FINANCIER  
2009-2010

Les dépenses prévues pour les frais de déplacement et autres coûts opérationnels connexes tiennent compte de l'augmentation des exigences de déplacement pour appuyer le déploiement des actifs immobilisés, le programme des agents de surveillance, les Jeux olympiques et paralympiques de 2010, la publication des *Procédures normalisées d'exploitation* (PNE) dans un format Web d'écran tactile dans les aéroports, la mise en œuvre des nouvelles mesures de sûreté aux points de contrôle des ZCR et la prestation de nouveaux programmes de formation pour appuyer le déploiement du plan d'investissement.

## COMMUNICATIONS ET SENSIBILISATION DU PUBLIC

Les dépenses étaient les mêmes que celles approuvées dans le budget.

ANALYSE DES  
ÉCARTS 2008-2009

PLAN FINANCIER  
2009-2010

Le budget de 2009-2010 tient compte de l'élaboration d'une stratégie de communication ciblée et fondée sur des preuves. Cela comprendra des coûts pour les publicités dans les médias, les communications électroniques, l'analyse des recherches et les salons professionnels.

## AUTRES FRAIS ADMINISTRATIFS

D'autres frais administratifs étaient moins élevés que prévu en raison :

- des retards dans la dotation des postes d'agents de surveillance, ce qui a eu des répercussions sur les besoins pour des installations régionales;
- des dépenses d'assurance inférieures en raison des conditions de marché favorables;
- des économies imprévues au niveau des dépenses de réseau et de téléphonie réalisées au cours de processus concurrentiel; et
- des revenus d'intérêt non prévus.

ANALYSE DES  
ÉCARTS 2008-2009

D'autres coûts administratifs ont été budgétés à la hausse en raison :

- d'espaces de travail supplémentaires et coûts de réseau et de téléphonie connexes pour accueillir les ETP, l'équipement et les projets de technologie supplémentaires et les activités opérationnelles connexes.
- d'augmentations anticipées des primes d'assurance; et
- d'améliorations au système actuel de Collecte des données d'appels et d'incidents (CDAI).

PLAN FINANCIER  
2009-2010



## 5.2.4 CIZR

Les coûts totaux étaient inférieurs au plan en raison d'un retard dans la mise en œuvre de la nouvelle technologie de la CIZR. La mise en œuvre aura lieu lors du prochain exercice.

Puisque l'inventaire de la CIZR est suffisant pour répondre aux besoins au cours du prochain exercice, la direction ne prévoit pas d'acheter des cartes supplémentaires en 2009-2010.

Les coûts d'entretien tiennent compte du déploiement de la phase II du programme de la CIZR qui sera effectué aux points d'accès de certains aéroports de classe I où le personnel a accès aux ZCR.

ANALYSE DES  
ÉCARTS 2008-2009

PLAN FINANCIER  
2009-2010

## 5.2.5 COÛTS ADMINISTRATIFS DIRECTS ET SERVICES GÉNÉRAUX

### COÛTS LIÉS AU PERSONNEL

Les coûts liés au personnel pour 2008-2009 étaient moins élevés que planifié en raison de la dotation plus lente que prévue des agents de surveillance et d'autres postes au sein de l'organisation.

ANALYSE DES  
ÉCARTS 2008-2009

Toutefois, les coûts liés au personnel ont été compensés par une augmentation de la main-d'œuvre temporaire embauchée pour les périodes de pointes afin de combler temporairement les emplois difficiles à combler de façon permanente en raison d'un faible taux de réponse à la demande de proposition (DP) pour les services de recrutement requis par l'ACSTA.

Les coûts de perfectionnement étaient plus élevés que prévu pour la formation de réanimation cardio-respiratoire (RCR) et de premiers soins pour les employés régionaux et la formation offerte en préparation pour la mise en œuvre des NII. Les frais d'adhésion à un ordre professionnel et les droits pour les cours de l'académie de l'ACSTA étaient aussi plus élevés que ce qui a été prévu au budget.

L'ACSTA prévoit une augmentation du nombre d'ETP pour appuyer les activités de base et les nouvelles activités planifiées. La prévision comprend :

- une augmentation principalement pour la direction générale de la Technologie afin d'assurer la gestion appropriée des projets et des programmes, pour appuyer les nouveaux projets d'investissements et la mise en œuvre d'améliorations à la sûreté pour les ZCR et les ESA.
- l'ajout d'agents de surveillance, de gestionnaires des opérations et d'agents de service au COS.

PLAN FINANCIER  
2009-2010

ANALYSE DES  
ÉCARTS 2008-2009

Les dépenses pour les services professionnels étaient plus élevées que ce qui a été prévu en 2008-2009. L'augmentation était principalement due à un nombre plus élevé que prévu de vérifications internes effectuées, la mise en œuvre de la politique sur les assistants numériques personnels (PDA), la remise en état du processus administratif pour la direction générale de la Finance, diverses études de faisabilité et les recommandations de l'examen.

Les services professionnels devront appuyer de nombreuses initiatives prévues pour le prochain exercice dont : la mise en œuvre du plan de déploiement des actifs immobilisés, l'élaboration et le déploiement d'un programme d'apprentissage et de perfectionnement à l'appui du plan de déploiement des actifs immobilisés, et les activités de contrôle aux ESA et lors des Jeux olympiques et paralympiques de 2010.

PLAN FINANCIER  
2009-2010

Les dépenses globales pour les uniformes et les autres coûts liés au contrôle étaient plus élevées que prévu. Les coûts des installations étaient plus élevés que prévu en raison de la hausse imprévue du coût par pied carré d'espace loué. Les autres coûts rattachés au contrôle étaient plus élevés en raison de la nouvelle politique sur les investissements, car certains articles étaient originellement prévus au budget à titre de dépenses d'investissement.

Le coût des uniformes correspond au nombre croissant d'agents de contrôle pour gérer l'augmentation du volume de passagers, l'agrandissement des aéroports et les nouvelles activités décrites ci-dessus. Les autres coûts liés au contrôle englobent le besoin accru d'espace aux aéroports afin d'accueillir les agents de contrôle supplémentaires.

## 5.2.3 EXPLOITATION ET ENTRETIEN DE L'ÉQUIPEMENT

### ENTRETIEN DE L'ÉQUIPEMENT

Les dépenses pour l'exercice 2008-2009 étaient plus basses que prévu en raison de rabais négociés avec les principaux fournisseurs de services d'entretien, de sanctions au titre du rendement imposées à certains fournisseurs qui n'ont pas atteint leurs objectifs et de dépenses moins élevées que prévu pour les essais et l'évaluation, car certaines de ces dépenses ont été capitalisées.

Au cours du prochain exercice, les coûts de l'entretien de l'équipement engloberont :

- le déploiement prévu d'autres pièces d'équipement;
- la hausse prévue des frais d'entretien par jour d'un fournisseur important de services d'entretien de l'équipement;
- la formation des fournisseurs de services d'entretien sur de nouvelles plateformes technologiques;
- la mise en œuvre de réseaux de mesure et de surveillance du rendement aux aéroports; et
- l'équipement supplémentaire pour les ESA, le contrôle de l'accès des non-passagers et des véhicules, et les ZCR prototypes.

### PIÈCES DE RECHANGE

Les dépenses pour les pièces de rechange pour 2008-2009 étaient légèrement moins élevées que prévu. À la suite d'une évaluation des niveaux actuels d'inventaire et des exigences prévues, les fonds non affectés ont été transférés aux autres priorités rattachées à la technologie.

Les coûts des pièces de rechange comprennent l'augmentation nécessaire du nombre de trousseaux de pièces de rechange pour répondre aux besoins liés aux pièces supplémentaires prévues ainsi qu'à la nouvelle technologie.

### PRODUITS NON DURABLES

Le budget du prochain exercice prend en considération le déploiement prévu du nouvel équipement de détection des traces d'explosifs qui nécessitera des produits non durables.



## 5.2.2 SERVICES DE CONTRÔLE ET AUTRES COÛTS CONNEXES

### PAIEMENTS VERSÉS AUX FOURNISSEURS DE SERVICES DE CONTRÔLE

Les paiements versés aux fournisseurs de services de contrôle ont été plus élevés que ce qui a été prévu au budget en raison de la pression à la hausse des salaires des agents de contrôle. L'ACSTA a mis en œuvre des mesures de réduction des coûts et a utilisé les économies réalisées dans d'autres secteurs de l'organisation pour financer le budget supplémentaire requis pour les paiements aux fournisseurs de services de contrôle afin d'assurer la conformité à toutes les exigences réglementaires.

Les paiements versés aux fournisseurs de services de contrôle comprennent les salaires et avantages sociaux des agents de contrôle et les coûts fixes et variables pour les fournisseurs de services de contrôle. Le taux de facturation et le nombre d'heures de contrôle sont les deux principales variables ayant une incidence sur le poste des dépenses. Le modèle d'établissement des coûts de contrôle a intégré les répercussions de la récente convention collective signée entre les syndicats des agents de contrôle et les principaux fournisseurs de services de contrôle embauchés par l'ACSTA. Les ententes comprennent des mesures en vue de stabiliser de la main d'œuvre ainsi que des hausses salariales annuelles standards pour régler les questions des salaires peu élevés et le taux élevé d'attrition dans ce secteur. L'uniformisation des salaires des agents de contrôle partout au Canada se fera d'ici avril 2010.

#### Heures de contrôle

Les principaux facteurs ayant une incidence sur les heures de contrôle sont les suivants :

- la diminution du nombre de passagers prévu de 5,5 % pour 2009-2010;
- les projets d'agrandissement des aéroports qui sont conformes au plan de déploiement des investissements de l'ACSTA sur un an;
- l'établissement de projets pilotes relatifs aux ZCR à un ou deux des plus grands aéroports de classe I et acquisition de nouveaux autobus mobiles de contrôle pour assurer une capacité de contrôle des passagers et des bagages aux exploitants de services aéronautiques;
- les plans de sûreté axés sur la clientèle comprenant le SSCC et le projet d'identification positive des passagers, et les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 nécessitant une augmentation du nombre d'agents de contrôle et d'heures de contrôle.

#### Coûts fixes et variables pour les fournisseurs de services de contrôle

De récentes négociations liées aux prolongations de contrat avec les fournisseurs de services de contrôle ont entraîné une hausse globale des frais fixes, des frais de gestion et des coûts du paiement au rendement pour l'exercice 2009-2010.

## FORMATION ET CERTIFICATION

ANALYSE DES  
ÉCARTS 2008-2009

PLAN FINANCIER  
2009-2010

Les dépenses étaient les mêmes que celles approuvées dans le budget.

- Les principales variables ayant des répercussions sur le budget de formation se résument comme suit :
- les exigences de formation supplémentaires pour la nouvelle technologie qui sera mise en œuvre au cours de la première année de la période de planification;
  - les besoins de formation de base et avancée pour les nouveaux postes d'agents de contrôle prévus pour faire face à l'agrandissement des aéroports, ainsi que le contrôle des non-passagers et des véhicules reliés aux projets pilotes relatifs aux ZCR;
  - des coûts de formation spécialisée supplémentaires sont prévus en prévision des Jeux olympiques et paralympiques de 2010; et
  - l'élaboration d'un cadre de formation pour mettre en œuvre l'initiative de RTC.

## 5.2 PRÉVISIONS POUR L'EXERCICE 2008-2009 ET PLAN FINANCIER 2009-2010 À 2013-2014

### 5.2.1 BUDGET DE FONCTIONNEMENT

Le tableau 2 résume les dépenses actuelles de fonctionnement pour 2007-2008, les prévisions et le budget de fonctionnement pour 2008-2009 et le budget de fonctionnement 2009-2010 à 2013-2014 par catégorie principale de dépenses.

	2007/08 Montant réel	2008/09 Prévision	2008/09 Plan d'entreprise	2009/10 Budget	2010/11 Planifié	2011/12 Planifié	2012/13 Planifié	2013/14 Planifié	Total sur cinq ans 2009/10 - 2013/14
<b>DEPENSES DE FONCTIONNEMENT</b>									
SERVICES DE CONTRÔLE ET AUTRES COÛTS CONNEXES	288,493 \$	259,676 \$	251,859 \$	317,623 \$	151,598 \$	151,598 \$	151,598 \$	151,598 \$	924,015 \$
de contrôle									
Paiements versés aux fournisseurs de services									
Formation et certification	7,959	8,207	8,554	9,558	3,466	3,466	3,466	3,466	23,422
Uniformes et autres coûts connexes	5,617	7,379	6,699	7,348	3,988	3,988	3,988	3,988	23,300
EXPLOITATION ET ENTRETIEN DE L'ÉQUIPEMENT	24,963 \$	30,711 \$	32,684 \$	40,852 \$	16,528 \$	16,528 \$	16,528 \$	16,528 \$	106,964 \$
Entretien de l'équipement									
Pièces de rechange et entreposage	4,488	5,217	5,869	3,632	2,999	2,999	2,999	2,999	15,628
Produits non durables	1,656	2,646	2,737	3,091	2,120	2,120	2,120	2,120	11,571
CARTES D'IDENTITÉ POUR LES ZONES RÉGLEMENTÉES (CIZR)	577 \$	300 \$	937 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Coûts liés aux cartes et à l'inscription									
Entretien de l'équipement et de l'application	312	202	750	1,933	1,120	1,120	1,120	1,120	6,413
COÛTS ADMINISTRATIFS DIRECTS ET SERVICES GÉNÉRAUX	33,890 \$	37,493 \$	41,849 \$	56,939 \$	33,148 \$	33,148 \$	33,148 \$	33,148 \$	189,531 \$
Coûts liés au personnel									
Services professionnels	6,291	8,084	6,611	13,302	2,720	2,720	2,720	2,720	24,182
Frais de bureau et informatiques	2,733	2,664	2,482	2,915	2,115	2,115	2,115	2,115	11,375
Frais de déplacement et autres coûts	2,986	3,095	3,624	11,696	2,882	2,882	2,882	2,882	23,224
Communications et sensibilisation du public	2,628	1,894	1,705	3,171	1,690	1,690	1,690	1,690	9,931
Autres frais administratifs	9,395	9,040	11,586	16,079	9,980	9,980	9,980	9,980	55,999
Total des dépenses de fonctionnement	391,987 \$	376,608 \$	377,946 \$	488,139 \$	234,354 \$	234,354 \$	234,354 \$	234,354 \$	1,425,555 \$
Produit d'intérêts, gain de change et variations nettes de l'inventaire/trais payés d'avance	-2,713 \$	-643 \$	- \$	5,621 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	5,621 \$
Excédent	-	2,211	-	-	-	-	-	-	-
Total du budget de fonctionnement	389,274 \$	378,176 \$	377,946 \$	493,760 \$	234,354 \$	234,354 \$	234,354 \$	234,354 \$	1,431,176 \$

À noter : Les prévisions pour 2008-2009 comprennent une réaffectation de 230 m\$ des dépenses d'investissement aux dépenses de fonctionnement. Ces dépenses ont initialement été prévues à titre de dépenses d'investissement, mais ont été considérées comme étant des dépenses de fonctionnement en raison de la nouvelle politique sur les investissements de l'ACSTA.



Les dépenses réelles de 2007-2008, les dépenses prévues en 2008-2009 et l'état du financement pour la période de planification de 2009-2010 à 2013-2014 peuvent se résumer comme suit :

2007/08 Montant réel	2008/09 Prévision	2009/10 Budget	2010/11 Planifié	2011/12 Planifié	2012/13 Planifié	2013/14 Planifié	Total sur cinq ans 2009/10 - 2013/14
-------------------------	-------------------	----------------	------------------	------------------	------------------	------------------	---

TABLEAU 1  
Plan financier  
Dépenses d'investissement  
et de fonctionnement  
(Sommes exprimées en millions de dollars)

Dépenses de fonctionnement	392 \$	377 \$	489 \$	235 \$	235 \$	235 \$	1,429 \$
Dépenses d'investissement	48	50	124	-	-	-	124
Produits d'intérêt, gain de change et variations nettes de l'inventaire/trais payés d'avance	-3	-2	5	-1	-1	-1	1
Excédent	-	10	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>437 \$</b>	<b>435 \$</b>	<b>618 \$</b>	<b>234 \$</b>	<b>234 \$</b>	<b>234 \$</b>	<b>1,554 \$</b>

OBLIGATION DE  
RENDRE COMPTE :  
NIIF

En mars 2009, le Conseil des normes comptables (CNC) du Canada a émis un exposé-sondage, « Adoption des NIIF au Canada II », sur le projet du Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP) afin de clarifier la source des principes comptables généralement reconnus (PCGR) pour les organisations régies par le gouvernement, comme l'ACSTA. Parmi les options possibles contemplées (bien que sujettes au changement) par le CCSP, l'ACSTA aurait le choix de sélectionner soit le Manuel de comptabilité de l'ICCA pour le secteur public ou les Normes internationales d'information financière (NIIF) comme guide de comptabilité pour les exercices financiers commençant le 1er janvier 2011 ou après. L'ACSTA a l'intention de préparer ses états financiers en fonction des NIIF pour l'exercice financier prenant fin le 31 mars 2012 et divulguera les chiffres comparatifs pour 2011.

Le plan de transition de l'ACSTA aux NIIF comporte trois phases : planification, élaboration et mise en application. L'étape planification, maintenant complétée, comprend l'établissement d'une structure officielle de gouvernance du projet. Cette structure de gouvernance comprend un comité de direction composé de membres de la direction des finances, des Ressources humaines, de la Technologie et des Opérations. De plus, une équipe multidisciplinaire des NIIF a été établie et est appuyée par des conseillers externes. Pendant cette phase, l'ACSTA a préparé des études d'impact de haut niveau comprenant les principales différences entre les PCGR canadiens et les NIIF.

La phase d'élaboration comprend la préparation d'études d'impact détaillées sur des aspects particuliers des états financiers. Chaque étude indique les répercussions possibles du transfert aux NIIF pour les conventions comptables, les rapports financiers, les processus opérationnels, les systèmes de la technologie de l'information et les contrôles internes. De plus, les études comprennent une évaluation préliminaire des choix en matière de conventions comptables et les règles et pratiques de transition en NIIF 1, Première adoption des Normes internationales d'information financière.

La phase de mise en oeuvre débutera au début de 2009 dans le but d'appliquer les mesures de suivi identifiées au cours de la phase d'élaboration. Les étapes clés identifiées dans le plan de mise en oeuvre comprennent la préparation d'un bilan d'ouverture fondé sur les NIIF pour le 1er avril 2010 et des chiffres établis selon les NIIF pour l'exercice se terminant le 31 mars 2011 qui pourront être utilisés comme point de comparaison pour les premiers états financiers complets de l'ACSTA basés sur les NIIF qui seront préparés pour l'exercice financier terminé le 31 mars 2012.

L'ACSTA a fourni de la formation aux employés clés et continuera de fournir de la formation périodique tout au long de la transition. Des mises à jour régulières sur l'état du plan de transition seront présentées au Comité de vérification et au Conseil d'administration.

Le niveau de référence nominal annuel de l'ACSTA est de 234,4 M\$. Toutefois, pour la majorité des années depuis la création de l'ACSTA, ce montant se retrouve bien en deçà du seuil des exigences annuelles pour la prestation de services de contrôle obligatoire des passagers et des bagages aux aéroports désignés au Canada. Pour régler ce problème, des crédits parlementaires supplémentaires au-delà du niveau de référence nominal annuel ont permis de porter le financement total de l'ACSTA des dernières années à un niveau excédant 450 M\$ par année.

Le total des crédits parlementaires de l'ACSTA au chapitre de ses dépenses de fonctionnement et d'investissement pour la période 2002-2003 à 2008-2009 peut se résumer comme suit :

Crédits parlementaires (Sommes exprimées en millions de dollars)		Total - 5 ans 2002/03-2006/07		2007/08		2008/09		Total	
Fonctionnement	1,311 \$	643 \$	389 \$	48 \$	378 \$	57 \$	2,078 \$		
Investissement	1,954 \$							435 \$	2,826 \$
Total					437 \$				

Le budget fédéral de 2009 contient un montant de 355,8 M\$ accordé en plus du niveau de référence nominal annuel de l'ACSTA de 234,4 M\$ et du report de fonds pour les actifs immobilisés provenant de 2008-2009 de 28,1 M\$. Les nouvelles ressources supplémentaires ne sont pas accordées au-delà de 2009-2010. Pour 2009-2010, l'approche à la prestation des activités prévues au mandat de l'ACSTA consistera à fournir les services de contrôle des passagers et des bagages actuellement fournis sans compromettre la sûreté et appliquer un nombre limité de nouvelles mesures de sûreté (notamment les ESA et les ZCR). Ceci se fera en mettant en oeuvre des phases de travail désignées et distinctes pouvant être entièrement exécutées pendant l'exercice financier.

Le plan financier des dépenses de fonctionnement et d'investissement de 2009-2010 met l'accent sur les acquisitions d'actifs immobilisés prioritaires en 2009-2010 conformes au budget fédéral de février 2009. Les facteurs clés de succès considérés lors de l'élaboration du plan financier 2009-2010 peuvent être résumés comme suit :

- assurer des activités de contrôle efficaces et sans interruption ne diminuant pas la valeur de la sûreté;
- traiter les vulnérabilités clés et aligner les mesures de sûreté selon les risques;
- assurer l'interopérabilité nationale et internationale des aéroports en harmonisant les mesures de sûreté et les technologies du Canada à celles des principaux partenaires internationaux;
- en raison de l'incertitude du financement pour les exercices suivant celui de 2009-2010, les investissements porteront sur les éléments et phases de projet distincts qui peuvent être achevés de façon responsable au cours de l'année, c.-à-d. sans réaffectation des engagements contractuels et financiers pour lesquels des ressources au cours des exercices futurs ne peuvent être garanties.



## 4.6 NOUVELLES ACTIVITÉS

Le gouvernement du Canada a approuvé les nouvelles activités suivantes que l'ACSTA mettra en œuvre durant l'exercice 2009-2010 :

- la reconnaissance des types de comportements (RTC);
- le développement de la zone critique réglementée (ZCR);
- le contrôle chez les exploitants des services aéronautiques à l'aéroport (ESA).

La capacité de l'ACSTA de mettre en œuvre ces projets dépendra de la disponibilité continue de fonds après 2009-2010.

Dans l'actuel processus de contrôle, tous les passagers sont traités également et uniformément; en d'autres termes, l'ACSTA se concentre sur la détection d'articles interdits. D'ores et déjà, le processus de contrôle devrait davantage être axé sur des personnes possiblement dangereuses.

Durant la période de planification, l'ACSTA mettra en œuvre le programme de contrôle fondé sur la RTC au moyen de recherche, de la conception du programme et d'un premier projet pilote visant à mieux évaluer les exigences, les contraintes et les capacités d'un programme de RTC.

La « zone critique réglementée » comprend les zones à risque élevé dans et autour de l'aérogare, plus particulièrement les zones sensibles comme l'aire de trafic commerciale et les lieux de rassemblement des bagages enregistrés qui sont chargés à bord de l'aéronef. En 2009-2010, en guise d'étape préliminaire du projet de la ZCR, l'ACSTA établira un prototype à un ou deux aéroports de classe I prioritaires. Le personnel sera présent à tous les points d'accès pour contrôler, en continu, des non-passagers, de façon aléatoire. L'ACSTA contrôlera également les occupants des véhicules et les véhicules qui entrent dans la ZCR. Des lecteurs de CIZR seront installés à chaque point d'accès pour valider l'identité des non-passagers. Pour 2009-2010, l'ACSTA entreprendra seulement des phases distinctes de travail du projet de la ZCR qui pourront être achevées durant l'exercice financier.

Sous la direction de Transports Canada, l'ACSTA procédera au contrôle des passagers et des bagages aux installations des ESA lorsqu'un grand nombre de passagers décollent des aéroports de classe I à bord d'un gros aéronef. En 2009-2010, l'ACSTA a l'intention d'acquiescer l'équipement de contrôle mobile lui permettant d'assurer des services de contrôle mobiles. Elle aura besoin de fonds durant l'exercice 2010-2011 et au-delà pour mettre en œuvre des services de contrôle de sûreté au moyen de l'équipement mobile. À long terme, si elle obtient les fonds additionnels, l'ACSTA prévoit exploiter des points de contrôle mobiles avancés dans chaque aéroport de classe I.

### DESCRIPTION

### RECONNAISSANCE DES TYPES DE COMPORTEMENTS (RTC)

### ZONE CRITIQUE RÉGLEMENTÉE (ZCR)

### EXPLOITANT DES SERVICES AÉRONAUTIQUES À L'AÉROPORT (ESA)

## 4.7 CONCLUSION

### CONCLUSION

Les initiatives énoncées dans le présent chapitre font partie du plan de mise en œuvre de la stratégie opérationnelle de l'ACSTA pour la période de planification quinquennale. Pour l'exercice 2009-2010, l'ACSTA dispose du financement nécessaire pour exécuter sa stratégie prévue; toutefois, la suite de l'exécution de la stratégie quinquennale dépendra du financement disponible à partir de l'exercice 2010-2011. L'ACSTA cherchera à obtenir des fonds additionnels pour l'exercice 2010-2011 et les exercices subséquents, afin d'être en mesure de remplir son mandat sans créer des retards et des désagréments majeurs aux voyageurs, aux compagnies aériennes et aux aéroports. En parallèle, elle respectera les engagements que le gouvernement du Canada a pris dans le budget fédéral 2009, c'est-à-dire apporter des améliorations aux opérations de l'ACSTA, notamment prendre de nouvelles mesures de sûreté, acquiescer de l'équipement de contrôle perfectionné, conforme aux normes internationales, et d'autres technologies, et offrir une formation complémentaire aux agents de contrôle, afin d'accroître la sûreté et l'efficacité des services de contrôle. Les nouvelles mesures de sûreté qu'elle commencera à instaurer durant l'exercice 2009-2010 (c.-à-d., la RTC, la ZCR et l'ESA) ne pourront être entreprises actuellement que par phases spécifiques de travail qui peuvent être achevées durant l'exercice financier.

## 4.5 SÛRETÉ AXÉE SUR LA CLIENTÈLE

L'objectif de la stratégie de l'ACSTA est d'assurer le maintien et le renforcement de la sûreté et de garantir que le service à la clientèle reste l'une des principales priorités. Pour être en mesure d'obtenir les résultats voulus, l'ACSTA a l'intention de mettre en place de nouvelles mesures permettant de simplifier et d'uniformiser le processus de contrôle, et en faisant participer les voyageurs.

Au moyen des initiatives suivantes, l'ACSTA veut assurer la prestation de services axés sur la sûreté et la clientèle :

- communications proactives et intégrées;
- système de sûreté des cartes d'embarquement (SSCE);
- identification positive des passagers (IPP);
- Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver.

L'objectif principal des communications proactives est de réduire le nombre d'articles interdits actuellement saisis aux points de contrôle de sûreté, dans le but d'accélérer le traitement des passagers et d'améliorer la sûreté.

Les communications de l'ACSTA sont axées sur le marketing social. Il s'agit d'une approche fondée sur les preuves, laquelle détermine à quels segments de voyageurs l'ACSTA doit adresser ses communications.

L'un des principaux objectifs du plan de marketing social est d'identifier des partenaires avec lesquels l'ACSTA peut collaborer pour diffuser le message aux groupes cibles. Pour l'instant, elle a cerné trois secteurs de partenariat propices : la planification de voyages, les préparatifs de voyage et l'arrivée à l'aéroport.

Le SSCE est un dispositif autonome qui balayera les cartes d'embarquement dans le but de réduire les dommages collatéraux liés aux infractions à la sûreté. En outre, il recueillera des données de mesure du rendement en matière de statistiques opérationnelles comme le temps d'attente, le débit et le trafic.

Le système validera chaque carte d'embarquement munie d'un code à barres pour vérifier si l'information enregistrée dans le code à barres correspond à un vol valide et si le même code à barres n'a pas déjà été utilisé le même jour. Les passagers choisis par les transporteurs aériens pour subir un contrôle secondaire seront automatiquement signalés par le système lors de la lecture de la carte d'embarquement.

Les procédures d'IPP, conçues pour vérifier l'identité d'un passager et confirmer les données encodées sur les dispositifs de sûreté de la carte d'embarquement, seront combinées au processus de validation de la carte d'embarquement au point de contrôle afin d'ajouter un niveau de sûreté au système.

Durant les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010, l'ACSTA fournira l'équipement nécessaire pour assurer la prestation des services de contrôle dans les aéroports de la région de Vancouver, afin de composer avec l'augmentation du nombre de voyageurs et de gérer les risques associés aux événements internationaux d'envergure.

Pour assurer la prestation de ces services, il faudra temporairement transférer des agents de contrôle de partout au Canada à Vancouver, afin d'être en mesure de prolonger les heures de service des installations de contrôle existantes et de fournir des services de contrôle dans les 15 nouvelles installations temporaires, pour lesquelles l'ACSTA a conclu un contrat pour la conception et la fabrication de dix unités de contrôle portatives (UCP).

Maintenant qu'elle a reçu, dans le cadre du budget 2009, la deuxième partie des fonds réservés à la préparation des Jeux olympiques et paralympiques, l'ACSTA dispose des fonds nécessaires pour acquérir les UCP, l'équipement de contrôle et augmenter la dotation, au besoin.

DESCRIPTION

COMMUNICATIONS  
PROACTIVES ET  
INTÉGRÉES

SYSTÈME DE  
SÛRETÉ DES  
CARTES  
D'EMBARQUEMENT  
(SSCE)

IDENTIFICATION  
POSITIVE DES  
PASSAGERS (IPP)

JEUX OLYMPIQUES  
ET PARALYMPIQUES  
DE 2010



## 4.4 SURVEILLANCE

En réponse au besoin d'installer des mesures de contrôle plus restrictives pour les opérations de contrôle aux premières lignes, l'ACSTA a élaboré une approche stratégique quinquennale pour améliorer la surveillance du système dans les aéroports canadiens. La portée du projet d'amélioration comprend :

- trois catégories distinctes de personnel;
- un composant matériel; et
- l'amélioration d'un composant logiciel existant.

L'ensemble de ces mesures permettra d'améliorer la sûreté, l'efficacité et l'uniformité des services de contrôle de l'ACSTA et de répondre aux recommandations du BVG et du Comité d'examen quinquennal visant à améliorer la surveillance des opérations et la mesure du rendement.

Durant l'exercice 2008-2009, l'ACSTA a créé, à titre d'essai, le poste d'agent de surveillance dans le but de surveiller les opérations aux points de contrôle.

Au cours de la période de cinq ans, l'ACSTA a l'intention de déployer des agents de surveillance et des gestionnaires des opérations supplémentaires dans des aéroports de classe I partout au Canada. L'ACSTA a l'autorisation de commencer la dotation de certains de ces postes, eu égard aux niveaux de financement approuvés. Par contre, la réalisation complète du programme de surveillance dépend du financement disponible après 2009-2010.

La surveillance accrue renforcera la présence de l'ACSTA dans les aéroports et lui permettra de mieux surveiller l'effectif des agents de contrôle et le rendement des fournisseurs de services de contrôle. L'ACSTA sera mieux équipée pour garantir le maintien de normes élevées sur le plan du rendement en matière de sûreté et du service à la clientèle.

La nomination d'agents de service additionnels durant l'exercice 2009-2010 permettra à l'ACSTA de continuer à fournir un service tous les jours 24 heures sur 24 au COS, afin de répondre aux besoins des aéroports qui opèrent tous les jours 24 heures sur 24 et de tenir compte des différents fuseaux horaires du Canada.

Conformément aux recommandations du BVG et du Comité d'examen quinquennal, l'ACSTA développera, durant la période de planification, un format à jour de ses Procédures normalisées d'exploitation. En effet, elle déploiera une version électronique du document avec écran tactile, accessible en ligne, à partir de l'environnement de travail des agents de contrôle.

L'ACSTA améliorera la version actuelle du système de CDAI, ce qui lui permettra d'optimiser les autres améliorations proposées en lien avec la surveillance, en répertoriant les détails concernant les incidents, les observations des agents de surveillance, les demandes de renseignements, les plaintes, les réclamations et les mises à jour. L'analyse de ces données permettra à l'ACSTA de garantir que l'information est à jour, précise, complète et qu'elle peut être diffusée. En outre, elle développera un outil qui lui permettra de détecter les tendances et de mesurer le rendement. Le logiciel jouera un rôle important et opportun pour le développement du programme d'agent de surveillance. De plus, il appuiera et facilitera les fonctions d'intervention en cas d'incident du COS.

### DESCRIPTION

AGENTS DE  
SURVEILLANCE,  
GESTIONNAIRES  
DES OPÉRATIONS ET  
AGENTS DE SERVICE

VISUALISATION  
DES PROCÉDURES  
NORMALISÉES  
D'EXPLOITATION  
(PNE)

SYSTÈME DE  
COLLECTE DE  
DONNÉES D'APPELS  
ET D'INCIDENTS  
(CDAI)

## 4.3 ÉQUIPEMENT ET TECHNOLOGIE

### DESCRIPTION

L'objectif de l'ACSTA à l'égard de l'équipement et de la technologie est de se conformer aux normes internationales, de les maintenir en état de fonctionnement, de planifier en vue de l'agrandissement des aéroports et d'assurer des services de contrôle efficaces et efficaces.

### CROISSANCE

Durant la période de planification, l'ACSTA appuiera les agrandissements des aéroports prévus partout au Canada. Selon des sondages récents réalisés auprès des administrations aéroportuaires, l'ACSTA devra déployer de l'équipement de nouvelles voies de CPE et d'installations de CBE au cours de la période quinquennale, en plus de doter en personnel de nouveaux points ou voies de contrôle. L'ACSTA ne peut pas appuyer tous les agrandissements planifiés en 2009-2010 puisqu'elle entreprendra des phases distinctes de travail qu'elle pourra achever durant l'exercice financier.

### LA GESTION DU CYCLE DE VIE

La gestion du cycle de vie jouera un rôle encore plus important au cours des cinq prochaines années. L'équipement utilisé n'est plus fabriqué et il est de plus en plus difficile de trouver des pièces d'entretien. Par conséquent, il faut remplacer l'équipement.

La mise en réseau d'équipement de contrôle au point de CPE lui permettra de mesurer le rendement opérationnel et le rendement du système/de l'équipement, ce qui l'aidera à planifier la remise en état et l'optimisation des systèmes.

### NOUVELLES TECHNOLOGIES

L'acquisition et l'installation planifiée d'équipement durant la période quinquennale améliorera considérablement la capacité de détection actuelle de l'ACSTA et permettra au Canada de s'aligner avec la capacité de ses principaux partenaires internationaux, compte tenu de leurs progrès technologiques récents.

Les dispositifs de contrôle suivants seront déployés durant l'exercice 2009-2010, ce qui permettra à l'ACSTA de s'attaquer aux nouvelles menaces :

- le système de détection d'explosifs sur les passagers;
- l'équipement pour les liquides et les gels.

### SYSTÈME DE TÉLÉVISION EN CIRCUIT FERMÉ (TVCF)

L'ACSTA installera le système de TVCF à quatre caméras par voie de contrôle dans les aéroports qui utilisent actuellement l'ancien système de TVCF. L'ACSTA migrera également le système de TVCF, afin de couvrir tous les aspects de ses opérations et ne pas se limiter au contrôle préembarquement.



# 4 ORIENTATION STRATÉGIQUE

## 4.1 INTRODUCTION À LA STRATÉGIE QUINQUENNALE DE L'ACSTA

L'orientation stratégique de l'ACSTA pour la période de planification quinquennale s'appuie sur divers éléments, y compris :

- le profil de risque de l'ACSTA;
- les lettres d'orientation et d'attentes du ministre des Transports, de l'infrastructure et les Collectivités;
- le budget du gouvernement fédéral pour 2009;
- évaluation interorganisationnelle des risques;
- les trois résultats stratégiques de l'ACSTA (décrits au chapitre 2); et
- le modèle actuel de prestation de services par des tiers.

Dans le chapitre 3 du résumé, nous avons dressé la liste des tendances internes et externes qui pourraient avoir des répercussions sur les activités de l'ACSTA au cours des cinq prochaines années. Un certain nombre de tendances ou de circonstances méritent une attention particulière en regard de la stratégie de l'ACSTA pour la période de planification quinquennale :

- les menaces continuent à évoluer;
- d'autres pays investissent massivement dans les technologies de contrôle;
- une partie de l'équipement actuellement utilisé par l'ACSTA doit être remplacé dans le cadre d'un plan de gestion du cycle de vie afin que l'ACSTA puisse continuer à assurer les normes de service existantes;
- les exigences relatives à la sûreté ont évolué depuis 2002, notamment pour les liquides, les aérosols et les gels (LAG);
- le volume de passagers diminuera en 2009-2010 et augmentera à nouveau au cours des années subséquentes.

En réponse aux principales considérations énoncées ci-dessus, l'ACSTA a conçu un plan stratégique pour la période de planification quinquennale. Dans ce chapitre, les activités et les initiatives fondées sur les risques, sur lesquelles la stratégie s'appuie, seront regroupées et classées dans les catégories suivantes :

- équipement et technologie;
- surveillance;
- sûreté à la mesure du client; et
- nouvelles activités.

## 4.2 RÉPERCUSSIONS DU BUDGET 2009 SUR LA PLANIFICATION DE L'ACSTA

Le financement additionnel d'une année, annoncé dans le budget 2009, permettra à l'ACSTA de maintenir les normes existantes de service durant l'exercice 2009-2010 et de commencer à faire des investissements préliminaires dans la technologie et les méthodes d'exploitation pour la première année du plan stratégique quinquennal de l'ACSTA. Elle a besoin de fonds du gouvernement du Canada pour être en mesure de mener à bien le plan stratégique quinquennal.

Pour 2009-2010, l'approche de l'ACSTA à la prestation des activités prévues au mandat consistera à fournir les services de contrôle actuels des passagers et des bagages sans compromettre la sûreté et appliquer un nombre limité de nouvelles mesures de sûreté en mettant en œuvre des phases de travail désignées et distinctes pouvant être exécutées pendant l'exercice.

DETERMINANTS  
DE LA STRATÉGIE

CONSIDÉRATIONS

CATÉGORIES  
D'ACTIVITÉ

RÉPERCUSSIONS  
DU FINANCEMENT

## 3.4 ÉCONOMIE ET CROISSANCE

### TRAFFIC INTERNATIONAL EN 2008-2009

Comme c'est le cas de la plupart des autres secteurs, le début du ralentissement économique mondial en 2008 a eu des répercussions néfastes sur l'aviation commerciale. Selon les statistiques mensuelles publiées par l'Association du transport aérien international (IATA) en décembre 2008, le volume de passagers à l'échelle internationale a diminué de 4,6 % en novembre 2008.<sup>2</sup> En Amérique du Nord, les transporteurs aériens ont subi une baisse de volume de 4,8 %, tandis qu'en Europe, les transporteurs ont subi une baisse de 3,4 %.

La situation économique de 2008 perdue en 2009. L'indice de confiance des consommateurs continue à diminuer et la fluctuation continue des marchés financiers indique que cette tendance risque de se poursuivre.

### PRÉVISIONS RELATIVES AUX PASSAGERS

Selon les statistiques publiées par Transports Canada, le volume total de passagers au Canada a augmenté en moyenne de 7,3 % par an au cours des cinq dernières années. En raison du ralentissement économique mondial, le volume de passagers n'a augmenté que de 3,5 % en 2008. Transports Canada s'attend à une baisse de 5,5 % en 2009 par rapport aux données de 2008. Toutefois, cette diminution devrait être temporaire. À court ou moyen terme, le trafic aérien devrait augmenter de 1,3 à 5,1 % annuellement dans les années subséquentes. Entre 2009-2010 et 2013-2014, on s'attend à une augmentation annuelle moyenne de 2,5 % du volume de passagers.

Le financement annoncé dans le budget 2009 permettra à l'ACSTA de gérer le volume de passagers durant l'exercice 2009-2010.

### AGRANDISSEMENT DES AÉROPORTS

Pour établir les besoins à long terme en matière d'immobilisations, compte tenu des prévisions récentes du volume de passagers, l'ACSTA a consulté les administrations aéroportuaires pour définir les possibilités d'agrandissement. Compte tenu du financement annoncé dans le budget 2009, l'ACSTA sera en mesure d'appuyer une partie des agrandissements planifiés durant l'exercice 2009-2010, ce qui occasionnera le déploiement d'équipements de contrôle additionnels, ainsi que la dotation de nouveaux points de contrôle ou voies de contrôle.



## 3.3 LOI ET RÉGLEMENTS

### ÉVÉNEMENTS RÉCENTS

Même si plusieurs mesures de sûreté aérienne ont été mises en place depuis les événements du 11 septembre, les terroristes confirment et en herbe ont montré leur capacité d'adaptation, en utilisant d'autres tactiques.

De plus, les terroristes ont de plus en plus souvent recours à des attaques armées coordonnées, visant à tuer autant de personnes que possible, entre autres contre des infrastructures de transport en commun (par exemple l'attaque perpétrée en novembre 2008 contre le terminus Chhatrapati Shivaji à Mumbai).

Les documents de source ouverte indiquent que les terroristes partent dans le monde continuent de penser qu'un bon moyen de s'attaquer à la sûreté aérienne est de détourner un avion. Leurs tentatives ont été plus ou moins couronnées de succès.

Après chaque attaque, les autorités responsables de la sûreté aérienne doivent apporter des modifications afin d'atténuer les risques; cela peut également inspirer ou informer les terroristes en herbe, et changer l'environnement opérationnel de sûreté aérienne de l'ACSTA.

### INTRODUCTION

L'ACSTA est assujettie à la Partie X de la Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP). En sa qualité de société d'État, l'ACSTA doit :

- maintenir des systèmes de contrôle et d'information en matière de finances et de gestion, ainsi que des pratiques de gestion de manière à fournir l'assurance raisonnable que ses éléments d'actifs sont protégés et contrôlés;
- veiller à ce que la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente; veiller à ce que ses opérations se déroulent efficacement.

### MODÈLE DE PRESTATION DE SERVICES

En 2008, l'ACSTA a demandé à un tiers de réévaluer les options en matière de prestation de services et les résultats ont indiqué que le modèle de prestation de services faisant appel à des fournisseurs était l'option la plus appropriée pour l'ACSTA.

L'ACSTA a l'intention de lancer un appel d'offres concurrentiel en 2010 pour le remplacement des contrats des fournisseurs de services de contrôle.

### RELATIONS ENTRE TRANSPORTS CANADA ET L'ACSTA

Le gouvernement du Canada est responsable des dispositions législatives de la Politique de sécurité nationale et a mandaté Transports Canada d'être l'organisme de réglementation responsable des politiques et des règlements de sûreté du transport aérien. L'ACSTA est l'autorité responsable du contrôle de sûreté du transport aérien civil au Canada. Elle exploite les programmes de sûreté du transport aérien conformément aux responsabilités actuelles que lui confère son mandat.

### EXAMENS PAR DES TIERS

Le BVG a réalisé l'examen spécial des systèmes et des pratiques de l'ACSTA en 2006. Dans le même ordre d'idées, un comité consultatif a été nommé en novembre 2005 pour examiner les activités de l'ACSTA. Elle a répondu aux recommandations résultantes des deux comités dans son *Résumé du Plan d'entreprise 2007-2008 à 2011-2012*.

Durant l'exercice 2008-2009, l'ACSTA a continué à faire des progrès relativement à la mise en œuvre des recommandations des examens précités.

# 3 ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL

## INTRODUCTION

L'ACSTA est vulnérable aux tendances et aux événements nationaux et internationaux car ils ont tous deux une incidence sur ses activités. Pour exécuter son mandat avec succès et poursuivre ses opérations avec vigilance, l'ACSTA doit régulièrement évaluer le niveau de compétence de ses ressources pour résoudre les questions stratégiques soulevées durant la période de planification.

L'évaluation de l'environnement présentée dans ce chapitre :

- dresse la liste des tendances internes et externes prévues au cours des cinq prochaines années, lesquelles pourraient avoir une incidence sur les activités de l'ACSTA;
- confirme que l'ACSTA possède les outils pour faire des analyses et prendre les mesures appropriées lui permettant de poursuivre ses activités.

## 3.1 FINANCEMENT

### BUDGET 2009

Dans le budget fédéral 2009, l'ACSTA a obtenu 355,8 M\$ pour l'exercice 2009-2010, en plus du financement annuel récurrent de 234 M\$. Grâce à ce financement, l'ACSTA peut commencer à s'attaquer aux principaux risques en 2009-2010 mais avec certaines restrictions. Puisque, à compter de l'exercice 2010-2011, le financement de l'ACSTA se limitera de nouveau au seuil de référence annuel récurrent, elle n'entreprendra pas, durant l'exercice 2009-2010, de projets exigeant un engagement pluriannuel.

Afin d'être en mesure d'appliquer entièrement ses plans quinquennaux, l'ACSTA tentera d'obtenir du gouvernement du financement additionnel pour 2010-2011 et au-delà. Ce Résumé du Plan d'entreprise s'appuie sur les niveaux de financement approuvés.

Les nouveaux projets et outils technologiques mis en œuvre dans le but de gérer les principaux risques et remettre le Canada sur la voie du renforcement de la sûreté sont présentés dans le chapitre 4.

## 3.2 MENACES ET RISQUES

### ÉVALUATION INTERORGANI- SATIONNELLE DES RISQUES

Une évaluation des risques pour la sûreté aérienne a été réalisée en juillet 2008, sous la direction de Transports Canada. Des experts de l'ACSTA, du Service canadien du renseignement de sécurité (SCRS), du Centre intégré d'évaluation des menaces (CIEM), de Sécurité publique Canada (SPC) et de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) ont participé à l'évaluation. Les participants ont conçu et évalué des scénarios, en mettant l'accent surtout sur le terrorisme.

Les risques identifiés par le groupe ont été pris en compte dans le plan stratégique de l'ACSTA.

### PROFIL DE RISQUE DE L'ACSTA

Le Profil de risque est un arrêt sur image instantané des principaux risques auxquels l'ACSTA est confrontée, c'est-à-dire les risques qui pourraient entraver sa capacité d'atteindre ses objectifs stratégiques, et des principales stratégies d'atténuation en place pour répondre aux risques identifiés à un moment donné.

Pour produire le dernier Profil de risque, l'ACSTA a organisé des tables rondes avec les membres de l'équipe de gestion de l'ACSTA où les participants avaient pour mandat de passer en revue les principaux risques et d'identifier ceux qui pourraient empêcher l'ACSTA d'atteindre ses objectifs. Le calcul des risques s'appuie sur la possibilité qu'ils se concrétisent et les répercussions possibles pour l'ACSTA.



## 2.3.1 INDICATEURS DE RENDEMENT CLÉS

### INTRODUCTION

### ÉTAPES SUIVANTES

Pour chacun des résultats qu'elle doit atteindre en vertu de la loi, l'ACSTA a établi des indicateurs de rendement clés (IRC) qui, lorsque pris tous ensemble, démontreront le degré de réussite de l'ACSTA envers les résultats à atteindre en vertu de la loi. Ces IRC seront traités dans le rapport annuel de 2009 de l'ACSTA.

L'ACSTA poursuivra le programme de mesure du rendement et, après l'examen des recommandations de l'évaluation formative du cadre de MR et des politiques et processus de planification des activités, l'ACSTA prendra les mesures ci-après durant la période de planification.

- Continuer à collaborer avec TC pour aligner les activités et les résultats de l'ACSTA avec les résultats pertinents du plan des résultats de TC et pour clarifier les objectifs des mesures de rendement de l'ACSTA.
- Continuer à explorer les possibilités d'automatisation et la mise en réseau de l'équipement existant, afin de faciliter la collecte de données de manière efficiente et efficace, ainsi que l'établissement de rapports.
- Entreprendre un examen pluriannuel complet des efforts de collecte de données opérationnelles existantes et des indicateurs de rendement clés;
- Améliorer les exigences en matière d'établissement de rapports pour les publics internes et externes.

## 2.2 PROGRAMME DE MESURE DU RENDEMENT

Dans le *Résumé du Plan d'entreprise 2008-2009 à 2012-2013*, l'ACSTA précise que la mesure du rendement (MR) ferait l'objet d'une attention accrue durant la période de planification quinquennale.

Plus particulièrement, l'ACSTA a :

- formé des comités de gestion interfonctionnels pour examiner le rendement opérationnel, définir les enjeux/les tendances et élaborer des plans d'action visant à mettre en œuvre et à surveiller les mesures correctives et les améliorations;

- déployé des agents de surveillance dans plusieurs aéroports de classe I qui ont commencé à recueillir et à analyser les données relatives aux PNE et à l'application des règlements au CPE pour utilisation dans le programme de MR de l'ACSTA qui continue à évoluer;

- modifié le Programme de paiement au rendement destiné aux fournisseurs de services de contrôle. L'ACSTA a défini deux nouveaux secteurs de résultats clés, soit l'excellence dans la gestion et le rendement de la supervision et de la sûreté, et a simplifié le cycle d'établissement de rapports; et

- achevé le Plan de mesure du rendement (qui fait partie intégrante du cadre de gestion axé sur le rendement) lequel s'applique aux SDE, à la CIZR et à l'équipement de l'infrastructure de réseau.

## 2.3 MESURES DU RENDEMENT

### INTRODUCTION

Pour l'ACSTA, la mesure du rendement commence par l'établissement des objectifs du contrôle de sûreté. Pour établir le rendement par rapport aux objectifs établis, l'ACSTA doit définir les indicateurs de rendement clés, préciser les lignes de base et les objectifs, ainsi que recueillir, analyser et évaluer des données mesurables.

Les objectifs de contrôle de sûreté de l'ACSTA, définis ci-dessous, s'appuient sur les quatre résultats énoncés dans la *Loi sur l'ACSTA*.<sup>1</sup>

### EFFICACE

Signifie « atteindre l'objectif visé. L'objectif premier de l'ACSTA consiste à assurer la sûreté... »

Désigne « le rapport entre le niveau de ressources mises en œuvre et les résultats obtenus. Cette notion peut s'exprimer de façon quantitative ou qualitative et porter, par exemple, sur le souci de l'optimisation des ressources. »

### UNIFORME

Signifie que « la sûreté devrait être au même niveau à la grandeur du Canada. Il n'est pas nécessaire de l'assurer de façon identique à chaque endroit, en raison des différences au chapitre des conditions locales et du contexte des menaces. »

### DANS L'INTÉRÊT DU PUBLIC

Concept qui renvoie à « voyager en toute sécurité en se sentant en sûreté. Il s'agit aussi de vivre une expérience de voyage raisonnablement agréable qui répond aux attentes, par exemple partir à l'heure prévue, être traité avec courtoisie, ne pas rester en file pendant de longues périodes et ne pas perdre ses bagages. »

<sup>1</sup> La définition des termes « efficace », « efficient », « uniforme » et « dans l'intérêt du public » est tirée du Plan de vol : Gérer les risques de la sûreté du transport aérien – rapport du comité consultatif de Transports Canada.



19 –	L'ACSTA est devenue membre du Groupe de travail sur le renseignement de situation, un réseau de ministères et d'organismes gouvernementaux qui produit des rapports quotidiens sur le renseignement.	Tirer profit de l'expertise en matière de contrôle
20 –	L'ACSTA appuie le projet pilote de contrôle du fret de Transports Canada sous la forme de contrôle et participe à l'élaboration des Procédures normalisées d'exploitation (PNE). Le président du Conseil d'administration continue de collaborer étroitement avec les cabinets du ministre des Transports, de l'infrastructure et des Collectivités et du ministre d'État aux Transports.	Renforcer les liens avec l'actionnaire
21 –	L'ACSTA continue de participer à un forum de discussions avec des secrétaires généraux d'autres sociétés d'État.	Faire preuve de leadership continu auprès des groupes de gouvernance
22 –	L'ACSTA a effectué un certain nombre de vérifications au cours de l'année et une réponse ou un plan d'action a été préparé pour chacune.	Améliorer les processus opérationnels et les systèmes financiers
23 –	L'ACSTA travaille à l'évaluation planifiée du processus actuel de préqualification pour les fournisseurs de services de contrôle qui présenteront des propositions pour la DP en 2011. Une nouvelle version du Programme de paiement au rendement (PPR) a été élaborée et mise en place pour les quatre principaux fournisseurs de services de contrôle. Les aspects touchant l'équité et la flexibilité du Programme ont été grandement améliorés. L'ACSTA élabore actuellement un nouveau PPR pour le Préavis d'adjudication de contrat (PAC) dans les sites régionaux.	Tirer profit de l'expertise en matière d'équipement
	L'ACSTA élabore actuellement des directives relatives à la certification du chef de la direction et du chef des services financiers, conjointement avec les procédures de l'article 34 sur la vérification.	
	La mise en place du Système d'identification et de suivi de l'emploi du temps (ISST) est terminée dans les aéroports de classe I et II. Ce système permet de réconcilier les heures de travail prévues des fournisseurs de services de contrôle avec les heures travaillées.	
	Des mises à l'essai et des évaluations de sûreté sont en cours concernant les unités de contrôle portatives qui seront utilisées pendant les Jeux olympiques et paralympiques de Vancouver en 2010.	
	Des mises à l'essai sont en cours à l'aéroport Pearson de Toronto afin d'évaluer l'utilisation de deux types de détecteurs de vapeur d'explosif (DVE). Ces technologies portatives sont mises à l'essai afin de vérifier si elles peuvent être utilisées comme mesures de contrôle accrues des liquides, des aérosols et des gels de même que pour évaluer les répercussions de l'intégration de ces technologies sur le processus de contrôle aux points de CPE.	

INITIATIVE STRATÉGIQUE

CE QUI A ÉTÉ FAIT EN 2008-2009

Amélioration aux pratiques de gouvernance

17 –

Le Conseil d'administration a élaboré et mis en place un processus d'évaluation annuelle. La matrice des compétences des administrateurs a été mise à jour et sert d'outil pour fournir des directives en ce qui concerne les nouvelles nominations.

Le Conseil d'administration de l'ACSTA a continué à divulguer de manière proactive les dépenses de déplacement et d'accueil des administrateurs sur le site Web de l'ACSTA.

18 – Infrastructure améliorée

Le réseautage des PDM dans les aéroports de classe I, grâce à un réseau étendu vers l'administration centrale de l'ACSTA, se poursuit, tout comme la validation de principe du réseau des CPE et des appareils de radioscopie. Un système d'information de gestion du matériel (SIGM) qui incorpore les indicateurs de rendement clés pour permettre une meilleure surveillance et évaluation du rendement du matériel est actuellement élaboré et mis en œuvre. L'ACSTA continue de soutenir les projets d'agrandissement des aéroports de Montréal, Québec, Calgary et Winnipeg.



<p>12 – Établir et renforcer la capacité pour remplir le mandat</p>	<p>Contrats avec les fournisseurs de services de contrôle L'ACSTA a terminé les négociations avec les quatre principaux fournisseurs de services de contrôle et a prolongé leurs contrats pour une période de deux ans. Les recommandations concernant les négociations avec les petits fournisseurs régionaux restants ont été approuvées par le Conseil d'administration en février 2009.</p> <p><i>Jeux olympiques et paralympiques de 2010</i></p> <p>Le budget 2009 a accordé une deuxième année de financement à l'ACSTA destiné aux Jeux olympiques et paralympiques.</p> <p>L'ACSTA est actuellement en consultation avec les fournisseurs de services de contrôle afin de finaliser une stratégie pour satisfaire au besoin d'affecter des agents de contrôle additionnels pendant les Jeux Olympiques.</p> <p>La conception du prototype pour les 10 unités de contrôle portatives (UCP) qui seront utilisées pour les Jeux a été approuvée et sa fabrication est en cours. Il devrait être mis à l'essai au début de février 2009. La production des unités devrait commencer en avril 2009.</p>
<p>13 – Améliorer les conditions de travail du personnel de contrôle</p>	<p>L'ACSTA a effectué des consultations auprès d'experts externes et à la grandeur du pays pour recueillir les suggestions des fournisseurs de services de contrôle sur les améliorations opérationnelles à apporter. Diverses stratégies sont mises en œuvre afin d'améliorer les conditions de travail, notamment l'utilisation d'une approche intégrée pour assurer la stabilité au sein de l'effectif des agents de contrôle.</p>
<p>14 – Revoir le modèle de prestation des services de contrôle</p>	<p>L'ACSTA continue à offrir des services de contrôle par des tiers, étant donné que ce mode de prestation a été jugé le plus approprié lors de l'examen du modèle de prestation de services en 2007. En décembre 2008, une réévaluation par un tiers des options en matière de prestation de services a indiqué que le modèle faisant appel à des fournisseurs de services de contrôle continue à être l'option la plus appropriée pour l'ACSTA.</p>
<p>15 – Obtenir un financement et des niveaux de référence durables à long terme</p>	<p>L'ACSTA a participé à la préparation d'une demande au gouvernement du Canada afin d'obtenir un financement durable pour la période de planification 2009-2014 et au-delà. Cette demande avait pour but de soutenir les opérations courantes et les nouvelles initiatives afin de s'occuper des domaines qui sont le plus à risque dans le secteur de la sûreté aérienne.</p> <p>Le budget de 2009 a consacré 355,8 millions \$ à l'ACSTA pour 2009-2010, en plus de son niveau de référence de 234,4 millions \$. Pour 2010-2011 et au-delà, le financement de l'ACSTA retournera à 234,4 millions \$, sans budget d'investissement.</p>
<p>16 – Amélioration de la planification, de l'exécution et de la mesure</p>	<p>Un ensemble d'indicateurs de rendement clés concernant les résultats que l'ACSTA doit atteindre en vertu de la loi (fournir des services de contrôle efficaces, efficaces, uniformes et dans l'intérêt du public) a été élaboré et est présenté à la section 2.3 du présent Résumé.</p> <p>Un Comité d'initiatives des Opérations a été formé pour examiner le rendement des opérations sur une base régulière dans le but de se pencher sur les mesures à prendre dans le comité d'examen des incidents concernant des passagers et le comité d'examen des incidents de sûreté, et de créer des plans d'action et des initiatives continues pour l'avenir.</p>

# Résultat stratégique : Renforcement de la capacité

## INITIATIVE STRATÉGIQUE

## CE QUI A ÉTÉ FAIT EN 2008-2009

7 – Améliorer la surveillance de la conformité et du rendement

Le déploiement de 60 agents de surveillance a été terminé pour la fin de 2008-2009. Une surveillance accrue améliorera la présence de l'ACSTA dans les aéroports et accroîtra sa capacité à surveiller et à superviser le rendement et la conformité des agents de contrôle et des fournisseurs de services de contrôle.

8 – Cibler les ressources sur le risque

Le comité de planification du rôle de l'ACSTA pendant la durée des Jeux olympiques et paralympiques a établi qu'une fois les Jeux terminés, les unités de contrôle portatives (UCP) seront utilisées dans le cadre d'autres activités mandatées de l'ACSTA, au besoin.

9 – Renforcement de l'effectif des agents de contrôle

L'ACSTA procède au déploiement du logiciel amélioré et à la réactivation du Système de protection d'images de menaces (TIP) à tous les points de CPE et CBE. L'édition standard du X-ray Tutor (XRT) sera remplacée par l'édition professionnelle aux aéroports de classe I et II et dans la plupart des aéroports de classe Autres. La banque d'images de l'édition professionnelle renferme 70 % plus d'images et contient des images actualisées et de nouvelles images d'armes à feu, de couteaux et d'engins explosifs improvisés (EEI) constituant une menace qui amélioreront les compétences des agents de contrôle.

Les programmes de formation suivants ont été conçus :

- un programme d'apprentissage périodique et de recertification;
- le Programme national de préqualification des agents de contrôle;
- trois nouveaux modules de formation en ligne;
- un programme d'apprentissage et de perfectionnement à l'intention des agents de surveillance;
- le programme de certification des chefs de point de contrôle; et
- le programme de certification des conseillers en apprentissage et rendement.

10 – Accroître l'uniformité du contrôle

Le programme d'orientation et de formation des agents de surveillance a été élaboré et lancé au cours d'une séance d'une durée d'une semaine à l'intention des agents de surveillance. L'un des rôles clés des agents de surveillance consiste à assurer l'uniformité des opérations de contrôle dans les aéroports, partout au pays.

Les Plans opérationnels de l'ACSTA (POA) sont actuellement examinés et mis à jour pour tous les aéroports de classe I et II.

11 – Durabilité du cycle de vie

Un grand nombre de pièces d'équipement et de logiciels sont actuellement remplacés ou mis à niveau.

Des contrats de services d'entretien avec les aéroports ont été élaborés ou modifiés au besoin. Des réunions sont tenues régulièrement avec General Electric, L3 et NAV Canada afin de discuter des questions liées à l'entretien.

Une politique et des directives concernant l'aliénation du matériel excédentaire ont été élaborées. Cette politique traite aussi de l'aliénation de composantes possiblement dangereuses pour l'environnement.



## 2.1 ÉTATS ET RÉSULTATS POUR L'EXERCICE 2008-2009

### Sûreté à la mesure du client

#### INITIATIVE STRATÉGIQUE

#### CE QUI A ÉTÉ FAIT EN 2008-2009

1 – Améliorer l'efficacité du CPE  
Pour diminuer un peu la pression à la hausse sur le budget de l'ACSTA, certaines flexibilités opérationnelles concernant les points de contrôle ont été examinées.

2 – Communications intégrées et proactives  
L'étude de marketing social d'une durée de cinq ans de l'ACSTA portera sur la modification des comportements des voyageurs aériens dans le but de diminuer le nombre de liquides, d'aérosols et de gels (LAG) et d'autres articles interdits ou non permis saisis aux points de contrôle et ainsi d'accroître le débit.

3 – Élargir les services d'approche auprès du public et des intervenants  
L'ACSTA a lancé un nouveau programme national de breffage de quart afin d'améliorer les communications et d'harmoniser et de gérer les renseignements communiqués aux agents de contrôle. Ce document traite des deux principaux piliers des opérations de l'ACSTA - la sûreté et la satisfaction de la clientèle.

En 2008, 26 représentants de 11 pays ont participé au Forum international sur le contrôle de sûreté en aviation (FICSA), créé par l'ACSTA, qui s'est tenu à Genève, en Suisse, et qui a été organisé par l'Office fédéral de l'aviation civile.

4 – Améliorer le contrôle de sûreté et la technologie relativement au CPE et au CBE  
Un certain nombre de nouvelles technologies et de technologies de remplacement sont actuellement mises à l'essai et planifiées afin d'améliorer l'efficacité et de répondre aux nouvelles menaces et à celles en évolution.  
Une solution technique concernant le système de sûreté des cartes d'embarquement (SSCE) pour valider les cartes d'embarquement a été élaborée. Un projet pilote devrait se tenir au cours du prochain exercice financier.

5 – Carrière d'agent de contrôle  
Le nouveau programme national de breffage de quart informera les agents de contrôle, en plus de tenir compte de leurs idées et de leurs réactions tout en encourageant la discussion sur les problèmes de fond. Ce programme aidera à inciter et motiver les agents de contrôle. En date de février 2009, 96 % des agents de contrôle recevaient un breffage de quart.

6 – Améliorer la réponse aux demandes de renseignements, aux plaintes et aux incidents  
D'autres employés ont été embauchés au Centre des opérations de sûreté (COS), ce qui fait qu'il y a du personnel présent au COS 24 heures par jour, 7 jours par semaine.

618 M \$ pour 2009/2010 • 392 ETP • 6 000 agents de contrôle (AC) • Plus de 2 500 pièces d'équipement de contrôle

#### Nos ressources (intrants)

#### Ce que nous faisons (activités mandatées)

CPE      CBE      CNP      CIZR

#### Ce que nous livrons (extrants)

Passagers et bagages de cabine contrôlés par des AC hautement qualifiés et de l'équipement

Bagages enregistrés contrôlés par des AC hautement qualifiés et des systèmes de détection des explosifs (SDE)

Non-passagers (choisis au hasard) et leurs effets personnels contrôlés par des AC hautement qualifiés et de l'équipement

Technologie en biométrie (iris et empreintes digitales) de contrôle de l'accès pour le contrôle des non-passagers aux aéroports de classe I et II

#### Nos résultats

#### Résultats stratégiques (moyen terme)

← Sureté à la mesure du client

- Améliorer l'efficacité du CPE
- Communications intégrées et proactives
- Élargir les services d'approche auprès du public et des intervenants
- Améliorer le contrôle de sûreté et la technologie relativement au CPE et au CBE
- Carrière d'agent de contrôle
- Améliorer la réponse aux demandes de renseignements, aux plaintes et aux incidents

← Renforcement de la capacité

- Améliorer la surveillance de la conformité et du rendement
- Cibler les ressources sur le risque
- Renforcement de l'effectif des agents de contrôle
- Accroître l'uniformité du contrôle
- Durabilité du cycle de vie
- Établir et renforcer la capacité pour remplir le mandat
- Améliorer les conditions de travail du personnel de contrôle
- Revoir le modèle de prestation des services de contrôle
- Obtenir un financement et des niveaux de référence durables à long terme
- Amélioration de la planification, de l'exécution et de la mesure
- Amélioration aux pratiques de gouvernance
- Infrastructure améliorée
- Tirer profit de l'expertise en matière de contrôle
- Renforcer les liens avec l'actionnaire
- Faire preuve de leadership continu auprès des groupes de gouvernance
- Améliorer les processus opérationnels et les systèmes financiers
- Tirer profit de l'expertise en matière d'équipement

#### Nos résultats à long terme (résultats finaux)

- Contrôle efficace
- Contrôle uniforme
- Contrôle dans l'intérêt du public



## 2 IDENTIFICATION DES RÉSULTATS

Voici les trois résultats stratégiques fixés par l'ACSTA pour lui permettre de mieux respecter les obligations réglementaires, en vertu de la Loi sur l'ACSTA :

### 1 – Sécurité à la mesure du client

L'ACSTA a besoin des ressources humaines et matérielles, ainsi que des processus et de l'expérience nécessaires pour garantir que la démarche de ses programmes opérationnels et de contrôle de sûreté demeure à la mesure du client, c'est-à-dire qu'elle demeure aussi efficace et utile aux yeux des voyageurs.

### 2 – Renforcement de la capacité

L'ACSTA doit se développer et maintenir un effectif talentueux, engagé et souple pour satisfaire aux exigences d'un environnement changeant et faire en sorte que les ressources humaines, les processus et les programmes contribuent au renforcement de la capacité opérationnelle de l'Administration.

### 3 – Reconnaissance de l'expertise

L'ACSTA doit être reconnue comme chef de file en matière de contrôle de la sûreté aérienne. Pour remplir son mandat, l'ACSTA se doit d'avoir une capacité de mesure et de compte rendu du rendement, des processus et des pratiques opérationnels efficaces et de bons rapports.

Ces 23 initiatives stratégiques décrites en détail à la section 2.1 démontrent qu'un nombre d'activités et de projets contribuent à l'atteinte des résultats stratégiques de l'ACSTA.

La réalisation du mandat de l'ACSTA, ou l'atteinte de résultats à long terme - fournir des services de contrôle efficaces, efficaces, uniformes et dans l'intérêt du public - est décrite à la section 2.3 en se fondant sur les résultats de cette année comparés aux indicateurs de rendement clés.

Le modèle logique qui suit illustre, à un niveau élevé, les intrants et les extrants stratégiques de l'ACSTA. Les résultats de cette année - en termes d'activités et d'initiatives accomplies et de résultats de rendement atteints - seront traités dans les sections 2.1 et 2.3 de ce chapitre.

RÉSULTATS  
STRATÉGIQUES

MODÈLE LOGIQUE

## 1.4.2 CONTRÔLE DES BAGAGES ENREGISTRÉS (CBE)

### CONTRÔLE DES BAGAGES ENREGISTRÉS

Au CBE, les agents de contrôle utilisent des systèmes spécialisés de détection d'explosifs (SDE) pour contrôler plus de 56 millions de bagages enregistrés chaque année.

Dans le cadre des opérations de CBE, l'ACSTA achète, installe, met à l'essai et assure l'entretien de l'équipement de SDE dans les aéroports désignés, partout au Canada. Les nombreuses pièces d'équipement qui composent le point de CBE s'adaptent à la configuration de chaque aéroport en fonction de ses exigences uniques en matière d'espace.

La phase de déploiement est maintenant terminée. Par conséquent, l'ACSTA peut maintenant se concentrer sur :

- la modification et l'optimisation des systèmes existants;
- l'entretien de l'équipement existant;
- la mise à l'essai et l'évaluation de nouveaux équipements et de nouvelles technologies;
- la gestion du cycle de vie;
- la croissance des aéroports;
- la mesure et la surveillance du rendement.

## 1.4.3 CONTRÔLE DES NON-PASSAGERS (CNP)

### CONTRÔLE DES NON-PASSAGERS

L'ACSTA contrôle plus de 600 000 non-passagers par année aux points d'accès des zones réglementées des grands aéroports.

Le terme « non-passager » désigne des personnes qui :

- travaillent dans un aéroport;
- assurent la prestation de services ou livrent des marchandises dans un aéroport;
- sont en transit dans un aéroport et ont besoin d'accéder à des zones réglementées dans les aéroports (p. ex., équipages de vol, personnel du service à la clientèle d'une compagnie aérienne, traitiers, personnel d'entretien, bagagistes, etc.).

L'ACSTA installe des points de contrôle mobiles dans les aéroports dans le but d'effectuer le contrôle aléatoire des non-passagers qui accèdent aux zones réglementées. L'ACSTA a installé sept points de contrôle permanents aux aéroports de Halifax, Winnipeg, Montréal, Calgary, et Edmonton pour le contrôle des non-passagers.

## 1.4.4 CARTE D'IDENTITÉ POUR LES ZONES RÉGLEMENTÉES (CIZR)

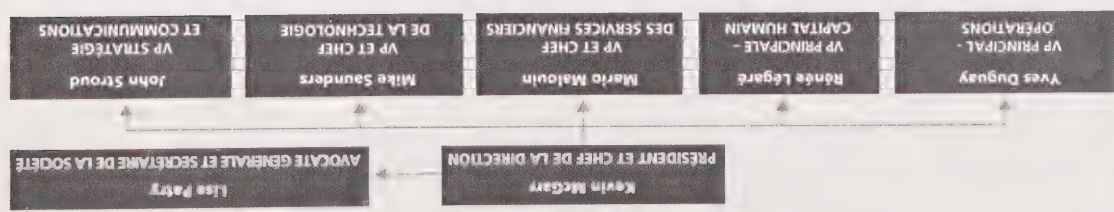
### CARTE D'IDENTITÉ POUR LES ZONES RÉGLEMENTÉES

Tous les non-passagers qui pénètrent dans une zone réglementée d'un aéroport doivent détenir une CIZR. La CIZR, créée par l'ACSTA en partenariat avec Transports Canada et les administrations aéroportuaires, stocke les données biométriques du détenteur (image de l'iris et empreintes digitales) lesquelles lui permettent d'accéder aux zones réglementées des aéroports. Plus de 100 000 non-passagers sont inscrits au programme.

Le système de la CIZR possède une capacité d'interface avec les systèmes de contrôle d'accès des aéroports. Il est important de souligner que l'administration aéroportuaire est l'autorité qui régit les autorisations d'accès aux zones réglementées.



La haute direction de l'ACSTA est dirigée par le président et chef de la direction, M. Kevin McGarr, qui a été nommé à ce poste par le Conseil d'administration le 15 septembre 2008. Il est secondé par l'équipe de la haute direction, tel qu'illustré dans l'organigramme ci-dessous :



## 1.4 MANDAT ET RESPONSABILITÉS

### MANDAT

L'ACSTA est responsable de prendre « des mesures en vue de fournir un contrôle efficace des personnes — ainsi que des biens en leur possession ou sous leur contrôle, ou des effets personnels ou des bagages qu'elles contiennent à une compagnie aérienne en vue de leur transport — qui ont accès, par des points de contrôle, à un aéronef ou à une zone réglementée ».

De plus, la loi stipule que la prestation des services de contrôle doit être uniforme et se faire dans le meilleur intérêt du public.

L'ACSTA a le mandat d'assurer la sûreté dans quatre secteurs de la sûreté du transport aérien :

- le contrôle préembarquement (CPE);
- le contrôle des bagages enregistrés (CBE);
- le contrôle des non-passagers (CNP); et
- la carte d'identité pour les zones réglementées (CIZR).

En plus de fournir les services de contrôle mentionnés ci-dessus, l'ACSTA est aussi responsable des activités suivantes :

- achat, mise en œuvre et entretien de l'équipement de contrôle préembarquement et des bagages enregistrés dans 89 aéroports du pays;
- supervision des opérations de contrôle aux points de contrôle préembarquement, des bagages enregistrés et des non-passagers;
- formation, évaluation et certification des agents de contrôle;
- mise en œuvre et entretien de la carte d'identité pour les zones réglementées (CIZR).

## 1.4.1 CONTRÔLE PRÉEMBARQUEMENT (CPE)

### CONTRÔLE PRÉEMBARQUEMENT

Le CPE prévoit le contrôle des passagers, de leurs bagages de cabine et de leurs effets personnels. C'est l'élément public le plus visible des activités de l'ACSTA.

Transports Canada tient à jour la liste des articles interdits. Le rôle des agents de contrôle est de vérifier si les passagers transportent l'un ou l'autre de ces articles.

Les agents de contrôle exécutent les tâches suivantes à diverses étapes du CPE :

- vérifier les cartes d'embarquement;
- utiliser l'appareil de radioscopie (pour les bagages de cabine et les effets personnels des passagers);
- fouiller manuellement les passagers et des bagages de cabine;
- utiliser l'équipement de détection de traces d'explosifs (DTE);
- contrôler les passagers au moyen des portiques de détection de métal (PDM) ou des détecteurs à main d'objets métalliques (DMOM).

## 1.2 CADRE LÉGISLATIF ET RÉGLEMENTAIRE

L'ACSTA est assujettie aux lois, aux règlements et aux procédures du Canada en ce qui a trait à sa façon de mener ses activités et de procéder aux opérations de contrôle. Le cadre législatif est décrit dans le tableau ci-dessous :

Loi/règlement/procédure	Application à l'ACSTA
<i>Partie X de la Loi sur la gestion des finances publiques</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fournit le cadre de contrôle et de responsabilité des sociétés d'État et de leurs filiales.</li></ul>
<i>Loi sur l'aéronautique</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Définit tous les aspects du système aéronautique canadien.</li><li>• Définit l'autorité de créer des règlements de sûreté et le pouvoir du ministre de créer des mesures de sûreté.</li><li>• Régit la désignation d'agent de contrôle.</li><li>• Stipule qu'aucune personne n'a le droit de monter à bord d'un aéronef sans se soumettre à une fouille de sa personne et de ses effets personnels.</li></ul>
<i>Loi sur l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien (Loi sur l'ACSTA)</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Établit la responsabilité de l'ACSTA d'exécuter le contrôle des personnes et de leurs effets personnels qui montent à bord de l'aéronef ou pénètrent dans les zones réglementées.</li><li>• Précise que l'ACSTA est tenue d'assurer la prestation uniforme de services, partout au Canada, et d'agir dans l'intérêt du public en général et des voyageurs.</li></ul>
<i>Règlement sur la désignation des aérodomes de l'ACSTA</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dresse la liste des exploitants d'aérodomes désignés au Canada.</li></ul>
<i>Arrêté sur le contrôle de sûreté (ACS)</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Établit les mesures pour le contrôle des personnes, de leurs effets personnels et de leurs bagages.</li></ul>
<i>Procédures normalisées d'exploitation (PNE)</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Guide les agents de contrôle dans l'exécution de leurs tâches.</li></ul>

### CADRE LÉGISLATIF, RÉGLEMENTAIRE ET PROCÉDURAL

### INTRODUCTION

### CARACTÉRISTIQUES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

### PRIORITÉS DU CONSEIL POUR 2009-2010

## 1.3 GOUVERNANCE ET STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Conformément à la *Loi sur l'ACSTA*, l'ACSTA est une société d'État qui comprend un conseil d'administration. Celui-ci est dirigé par D. Ian Glen, c.r., nommé par le gouverneur en conseil, sur la recommandation du ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités.

Le Conseil d'administration est composé de 11 membres – un président et dix administrateurs. Il doit être composé de deux représentants de l'industrie du transport aérien et de deux représentants des exploitants d'aéroport. Un nouvel administrateur a été nommé au Conseil en 2008-2009. Chaque administrateur exerce ses fonctions, à titre amovible, pour une durée maximale de cinq ans. Le gouverneur en conseil peut renouveler une seule fois le mandat d'un administrateur, pour une durée maximale de cinq ans.

En 2009-2010, le travail de planification lié aux problèmes de financement durable à long terme et d'éveil de l'intérêt du gouvernement à cet égard restera à l'ordre du jour du Conseil d'administration et de la direction de l'ACSTA. Le Conseil continuera de conseiller la direction sur la poursuite de la mise en œuvre des recommandations formulées par le BVG dans le cadre de l'examen spécial réalisé en 2006. Le Conseil participera de manière plus efficace à la surveillance et à la prestation de conseils liés aux questions qui touchent la direction future de l'ACSTA en ce qui concerne ses opérations, ses technologies et son modèle de prestation de services.



# 1 PROFIL ORGANISATIONNEL

L'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien (ACSTA), société d'État dont l'administration centrale est située dans la région de la capitale nationale, a été la pierre angulaire de la réponse du gouvernement fédéral à la suite des événements du 11 septembre 2001.

Avant le 11 septembre 2001, le contrôle aux aéroports était la responsabilité des compagnies aériennes qui avaient recours à des entreprises privées pour faire le travail. L'utilisation d'entreprises privées, dont les normes et les méthodologies varient d'une entreprise à l'autre, pour effectuer le contrôle des passagers est rapidement devenue une préoccupation pour le gouvernement. L'ACSTA a été créée pour fournir des services de contrôle aux 89 aéroports désignés de manière efficiente, efficace, uniforme et dans l'intérêt du public.

Avec plus de 390 employés qui appuient les activités de 6 000 agents de contrôle (AC), l'ACSTA procède au contrôle de plus de 43 millions de passagers, de 56 millions de bagages et de plus de 600 000 non-passagers par année.

## 1.1 MISSION ET VISION

### PROFIL

### MISSION

L'ACSTA a pour mission de protéger le public en assurant la sûreté des aspects critiques du système de transport aérien tels que désignés par le gouvernement.

### VISION

La vision de l'organisation est d'être un chef de file mondial en matière de sûreté du transport aérien en respectant sa mission et en atteignant l'excellence tant sur le plan opérationnel qu'organisationnel. Pour réaliser cette vision, l'ACSTA doit :

- contribuer à assurer un réseau de transport aérien des plus sécuritaires;
- être rentable;
- rechercher l'excellence;
- développer un réseau avec les partenaires;
- définir clairement les responsabilités;
- innover;
- respecter les règles d'éthique et les valeurs;
- s'améliorer continuellement par la mise en œuvre de pratiques exemplaires

capacités de détection, en mettant en œuvre plusieurs améliorations opérationnelles et en entreprenant le déploiement des trois nouvelles initiatives ci-dessous en matière de contrôle dans certains aéroports de classe I :

- reconnaissance des types de comportements (RTC) – une méthodologie de contrôle ayant recours à des principes de sécurité axés sur les risques pour contrôler les passagers et déterminer ceux qui ont des intentions malveillantes;
- contrôle aux services aéronautiques à l'aéroport – la prestation de services de contrôle des passagers et des bagages des exploitants de services aéronautiques à l'aéroport lorsqu'un grand nombre de passagers partent à bord d'un gros aéronef;
- établissement de la zone critique réglementée (ZCR) – contrôle des véhicules et des non-passagers à l'extérieur de l'aérogare pour ceux qui accèdent à la ZCR.

Pour 2009-2010, ces mesures rapprocheront le Canada d'une compatibilité future avec ses partenaires internationaux.

Le défi le plus important à relever pour l'ACSTA au cours de la prochaine période de planification consistera à obtenir les fonds nécessaires pour maintenir ces nouveaux programmes et ces nouvelles initiatives qui débiteront au cours de la prochaine année. Une fois que le financement annuel retournera au niveau approuvé en 2010-2011, même si le nombre de passagers diminue, l'ACSTA ne sera pas en mesure de respecter son mandat sans causer des retards et des désagréments aux passagers, aux transporteurs aériens et aux aéroports. Pour cette raison, et afin d'être en mesure d'appliquer entièrement ses plans quinquennaux, l'ACSTA tentera d'obtenir du gouvernement du financement supplémentaire pour 2010-2011 et au-delà.

Dans le chapitre du présent Résumé qui porte sur l'Orientation stratégique (chapitre 4), l'ACSTA présente ses plans stratégiques pour 2009-2010, conformément aux niveaux de financement approuvés, ainsi que ses plans à long terme pour lesquels un financement supplémentaire du gouvernement du Canada est nécessaire.



## Organisation et mandat

L'ACSTA a pour mission de protéger le public en assurant la sûreté des aspects critiques du système de transport aérien tel que désignés par le gouvernement, tout en se conformant aux quatre résultats qu'elle doit atteindre en vertu de la loi : fournir des services de contrôle efficaces, uniformes et dans l'intérêt du public. L'ACSTA doit fournir des services de contrôle efficaces et efficaces des voyageurs et de leurs effets personnels avant qu'ils montent à bord de l'aéronef ou qu'ils pénètrent dans les zones réglementées des aéroports. Pour accomplir son mandat, l'ACSTA assure la prestation des services de contrôle dans les quatre secteurs suivants :

- contrôle préembarquement (CPE), le contrôle des passagers, de leurs bagages de cabine et de leurs effets personnels;
- contrôle des bagages enregistrés (CBE);
- contrôle des non-passagers (CNP) (p. ex., employés de l'aéroport, équipages de vol);
- cartes d'identité pour les zones réglementées (CIZR), l'administration du contrôle d'accès aux zones réglementées de l'aéroport, au moyen de données biométriques.

## Mesure du rendement

L'ACSTA a déterminé trois résultats stratégiques quinquennaux et initiatives connexes dans le *Résumé du Plan d'entreprise de 2007-2008 à 2011-2012* de l'ACSTA et elle poursuit ses efforts pour les atteindre. Chaque initiative que l'ACSTA entreprend a pour objectif de contribuer à la réalisation d'au moins un de ces résultats stratégiques :

1. Sûreté à la mesure du client
2. Renforcement de la capacité
3. Reconnaissance de l'expertise

Afin d'atteindre ces résultats, et sur une base plus mesurable, l'ACSTA déploie des efforts pour atteindre 23 initiatives stratégiques dont chacune contribue à l'atteinte de l'un de ces résultats. Le présent résumé fait état des progrès réalisés jusqu'à présent, en détail, sous la forme des activités et initiatives mises de l'avant.

## Enjeux stratégiques et réponses prévues

Dans son *Résumé du Plan d'entreprise de 2008-2009 à 2012-2013*, l'ACSTA indique que même si elle a commencé à élaborer un cadre de production de rapport pour son Programme de mesure du rendement (PMR), il reste encore beaucoup de travail à faire. Dans le Résumé de cette année, pour chacun des résultats qu'elle doit atteindre en vertu de la loi – fournir des services de contrôle efficaces, efficaces, uniformes et dans l'intérêt du public – l'ACSTA présentera des indicateurs de rendement clés et déterminera les cibles et les résultats précis dans chaque domaine. Selon les recommandations provenant de l'évaluation formative de son cadre de mesure du rendement en cours, l'ACSTA continuera d'élaborer et d'améliorer son PMR.

Pendant la période de planification, l'ACSTA doit se pencher sur des enjeux stratégiques pressants comme l'évolution des risques et des menaces, l'augmentation du nombre de passagers, les demandes pour que les méthodes et la technologie utilisées pour procéder au contrôle soient compatibles avec celles de ses homologues internationaux et le remplacement des contrats des fournisseurs de services de contrôle dans le cadre du processus concurrentiel. Le principal obstacle à la prise de mesures appropriées concernant ces trois enjeux stratégiques par l'ACSTA au-delà de 2009-2010 est l'incertitude constante relative aux niveaux de financement de l'ACSTA. Dans le budget fédéral de 2009, l'ACSTA a reçu du financement additionnel bien au-delà de ses niveaux de financement annuels récurrents, mais uniquement pour 2009-2010. Étant donné que le financement retournera à 234,4 \$ M avec 0 \$ en financement d'immobilisations en 2010-2011 et au-delà, l'ACSTA peut commencer à se pencher sur les secteurs qui présentent les plus hauts risques lors de la prochaine année, mais avec certaines restrictions. En 2009-2010, l'ACSTA n'entreprendra pas de projets nécessitant un engagement sur plusieurs années et ne sera pas en mesure de recourir à un processus concurrentiel pour remplacer les contrats de ses fournisseurs de services de contrôle.

Au cours de la prochaine année, l'ACSTA commencera à résoudre les problèmes qui présentent les risques les plus élevés en investissant dans de nouveaux équipements de contrôle et de nouvelles

# TABLE DES MATIÈRES

## SOMMAIRE 2

## 1. PROFIL ORGANISATIONNEL 4

1.1 Mission et vision 4

1.2 Cadre législatif et réglementaire 5

1.3 Gouvernance et structure organisationnelle 5

1.4 Mandat et responsabilités 6

1.4.1 Contrôle préembarquement ( CPE ) 6

1.4.2 Contrôle des bagages enregistrés ( CBE ) 7

1.4.3 Contrôle des non-pasagers ( CNP ) 7

1.4.4 Carte d'identité pour les zones réglementées (CIZR) 7

## 2. IDENTIFICATION DES RÉSULTATS 8

2.1 États et résultats pour l'exercice 2008-2009 10

2.2 Programme de mesure du rendement 15

2.3 Mesures du rendement 15

2.3.1 Indicateurs de rendement clés 16

## 3. ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL 17

3.1 Financement 17

3.2 Menaces et risques 18

3.3 Loi et règlements 18

3.4 Économie et croissance 19

## 4. ORIENTATION STRATÉGIQUE 20

4.1 Introduction à la stratégie quinquennale de l'ACSTA 20

4.2 Répercussions du budget 2009 sur la planification de l'ACSTA 20

4.3 Équipement et technologie 21

4.4 Surveillance 22

4.5 Sécurité axée sur la clientèle 23

4.6 Nouvelles activités 24

4.7 Conclusion 24

## 5. ANALYSE FINANCIÈRE 25

5.1 Introduction 25

5.2 Prévisions pour l'exercice 2008-2009 et plan financier 2009-2010 à 2013-2014 27

5.2.1 Budget de fonctionnement 27

5.2.2 Services de contrôles et autres coûts connexes 28

5.2.3 Exploitation et entretien de l'équipement 29

5.2.4 CIZR 30

5.2.5 Coûts administratifs directs et services généraux 30

5.3 Dépenses d'investissement 32

5.3.1 Équipement de SDE 33

5.3.2 Programmes de la CIZR et du CNP 33

5.3.3 Équipement non-lié aux SDE 33

## GLOSSAIRE 34







# PLAN D'ENTREPRISE 2009-2010 À 2013-2014 ET DES BUDGETS D'INVESTISSEMENT ET DE FONCTIONNEMENT

Résumé du

ACSTA  
CATSA

